



Plan estratégico de crecimiento profesional en el sector del entretenimiento, apuestas y juego online en Colombia

Laura Esparza Rueda

Sofía González Marín

Administración de Empresas
CESA – Colegio de Estudios Superiores de Administración
Bogotá, Colombia
2024

Plan estratégico de crecimiento profesional en el sector del entretenimiento, apuestas y juego
online en Colombia

Laura Esparza Rueda

Sofía González Marín

Directora Trabajo de Grado

Claudia Fabiola Rey Sarmiento

Administración de Empresas
CESA – Colegio de Estudios Superiores de Administración
Bogotá, Colombia
2024

Tabla de contenido

Resumen	7
1.Introducción	9
1.1Planteamiento del Problema	10
1.2 Justificación de la investigación	12
1.2.1. Pregunta de investigación	13
1.3 Objetivos	14
1.3.1. Objetivo General	14
1.3.2. Objetivos Específicos	14
1.4Hipótesis	15
1.4.1. Relación entre variables de la hipótesis	15
2.Revisión de Literatura	18
2.1 Gestión del Talento Humano	18
2.1.1 Evolución de la gestión del talento	19
2.1.2. Retención de empleados	20
2.1.3. Efectividad de las recompensas monetarias y no monetarias	21
2.1.4. Cómo resolver problemas concretos de RRHH.	22
2.1.5. Lecciones para un plan de analítica de recursos humanos	23
2.2Sector entretenimiento, juegos en línea y apuestas	24
2.2.1. Implementación en Latino América	25
2.2.2. Colombia	26
2.2.3. Col juegos y regulaciones	27
2.2.4. Aportes del sector a Colombia	28
2.2.4.1. Época de Covid - Colombia	29
2.2.5. España	29
2.2.5.1 Época de Covid - España	30
2.3Orientación vocacional en el sector de juegos y apuestas	30
2.3.1. Percepciones del personal sobre el sector	31
2.3.2. Problemas actuales de RRHH en empresas del sector	31
3.Metodología	33
3.1 Tipo de investigación	33
3.1.1. Enfoque	34
3.2 Población y muestra	34

3.3 Diseño metodológico	36
3.3.1. Objetivo específico 1	37
3.3.2. Objetivo específico 2	37
3.3.3. Objetivo específico 3	38
3.4 Variables de investigación	38
4.Resultados	39
4.1 Retención y estabilidad laboral	39
4.2 Desconocimiento de las oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa	40
4.3 Retroalimentación	41
4.4 Gestión de recursos humanos	41
4.5 Resumen de resultados	42
5.Análisis e interpretación de resultados	43
5.1 Retención y estabilidad laboral	43
5.2 Desconocimiento de las oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa.	45
5.3 Retroalimentación	51
5.4 Gestión de recursos humanos	52
5.5 Resumen del análisis de resultados	54
5.6 Análisis de las entrevistas	55
5.6.1 Directora de Recursos Humanos	55
5.6.2 Grupo focal	57
5.6.3 Director General	59
6.Discusión	61
6.1 Retención de empleados	61
6.2 Desarrollo profesional	61
6.3 Gestión de recursos humanos	62
6.4 Estrategias clave para el plan de crecimiento.	64
Conclusiones	70
Recomendaciones	73
Referencias	75

Tabla de Figuras

<u>Figura 1. Fórmula Tamaño de la muestra</u>	<u>35</u>
<u>Figura 2. Objetivos y técnicas de recolección</u>	<u>37</u>
<u>Figura 3. Variables de Investigación</u>	<u>38</u>
<u>Figura 4. Duración de la Permanencia Laboral en BetPlay: Distribución porcentual de los Empleados</u>	<u>43</u>
<u>Figura 5. Percepción del Alineamiento entre el Rol Actual y las Fortalezas del empleado</u>	<u>44</u>
<u>Figura 6. Percepción de crecimiento profesional en BetPlay</u>	<u>45</u>
<u>Figura 7. Perspectivas sobre Oportunidades de Desarrollo Profesional en BetPlay</u>	<u>47</u>
<u>Figura 8. Perspectivas sobre Oportunidades de Desarrollo Profesional en BetPlay</u>	<u>49</u>
<u>Figura 9. Percepción de BetPlay sobre Promoción Interna: Representación Gráfica en Escala de 0 a 10, donde 0 equivale a "No hacen promoción interna" y 10 "Si hace promoción interna"</u>	<u>49</u>
<u>Figura 10. Recepción de Retroalimentación sobre Desempeño en BetPlay</u>	<u>51</u>
<u>Figura 11. Nivel de Apoyo de la Empresa en la Exploración de Intereses Profesionales: Representación Gráfica en Escala de 0 a 10, donde 0 equivale a "No me apoya" y 10 "Si me apoya"</u>	
<u>Figura 12. Promoción de Participación en Proyectos Desafiantes y Crecimiento Profesional por parte de la Empresa: Representación Gráfica"</u>	<u>53</u>

Tabla de Anexos

<u>Anexo 1. Entrevista: Directora de Recursos Humanos de BetPlay</u>	<u>80</u>
<u>Anexo 2. Grupo Focal: Preguntas Abiertas a empleados de Betplay</u>	<u>84</u>
<u>Anexo 3. Encuesta: 88 empleados aleatorios de Betplay</u>	<u>89</u>
<u>Anexo 4. Entrevista: Director General Online BetPlay</u>	<u>110</u>

Resumen

En el dinámico entorno laboral del sector de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia, la retención de empleados se había convertido en un desafío crucial. El objetivo de esta investigación fue diseñar un plan estratégico de crecimiento profesional para abordar esta problemática y fortalecer la competitividad del sector. La metodología empleada fue mixta, utilizando encuestas y entrevistas para recopilar datos cualitativos y cuantitativos. Los resultados revelaron que, si bien la mayoría de los empleados valoraban su estabilidad laboral y la alineación de sus roles con sus fortalezas, había áreas de mejora en cuanto a oportunidades de desarrollo profesional. La encuesta destacó la necesidad de más capacitación y proyectos desafiantes, así como una mayor claridad en los criterios de avance de carrera. Por otro lado, las entrevistas mostraron que la empresa estaba comprometida con la retención del talento, pero enfrentaba desafíos adicionales debido a la pandemia.

Se propusieron recomendaciones para mejorar la gestión del talento humano en el sector, incluyendo la implementación de programas de desarrollo profesional más robustos y la mejora de la comunicación sobre oportunidades de crecimiento. Estas acciones buscan fortalecer la competitividad de las empresas y promover un ambiente laboral satisfactorio para los empleados.

Palabras claves: retención de talento, desarrollo profesional, sector del entretenimiento, y competitividad empresarial.

Abstract

In the dynamic labor environment of the entertainment, online gaming, and betting sector in Colombia, employee retention had become a crucial challenge. The objective of this research was to design a strategic professional growth plan to address this issue and strengthen sector competitiveness. The methodology employed was mixed, using surveys and interviews to gather qualitative and quantitative data. The results revealed that, while most employees valued their job stability and the alignment of their roles with their strengths, there were areas for improvement regarding professional development opportunities. The survey highlighted the need for more training and challenging projects, as well as greater clarity on promotion criteria. On the other hand, the interviews showed that the company was committed to talent retention but faced additional challenges due to the pandemic.

Recommendations were proposed to enhance human talent management in the sector, including the implementation of more robust professional development programs and improving communication about growth opportunities. These actions aim to strengthen companies' competitiveness and promote a satisfying work environment for employees.

Keywords: *talent retention, professional development, entertainment sector, business competitiveness.*

1. Introducción

En el dinámico escenario laboral actual, la retención de empleados se ha presentado como un desafío crucial en diversas industrias, y las empresas de suerte y azar en Colombia no son la excepción. En este entorno competitivo, donde las empresas compiten por los mismos empleados y talentos, la dificultad de retener a personal valioso se ha acentuado. Esta problemática se agrava al considerar que, en muchos casos, los empleados no encuentran satisfacción y realización en sus roles, lo que resulta en una insatisfacción generalizada. En Colombia, como en otras partes del mundo, los trabajadores a menudo enfrentan situaciones de descontento laboral, lo que compromete su compromiso con la empresa y afecta su permanencia a largo plazo. A medida que empresas de otros países más avanzados han desarrollado e implementado planes estratégicos de crecimiento profesional exitosos para abordar esta problemática, es relevante explorar cómo estas prácticas podrían aplicarse en el contexto de las empresas de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia. Estos planes no solo buscan retener empleados, sino también cultivar su desarrollo continuo, fomentar un entorno de trabajo satisfactorio y mejorar la competitividad en un mercado altamente competitivo.

Esta investigación tiene como objetivo diseñar un plan de crecimiento profesional adaptado a las particularidades de las empresas de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia. Se busca implementar un piloto en una empresa específica con el objetivo de fortalecer la competitividad y el talento humano en este sector. A través de este plan, se pretende fomentar el desarrollo continuo, retener el talento interno y fortalecer la competitividad en el mercado. Para lograrlo, se explorarán los mecanismos y estrategias específicos que puedan abordar la dificultad de retención de empleados y promover su desarrollo profesional y personal, considerando las regulaciones del sector y las aspiraciones individuales de los empleados. El

objetivo final es proponer enfoques concretos que contribuyan a crear un plan de desarrollo profesional, mejorar la retención del talento y fortalecer la competitividad de las empresas en este sector en Colombia.

Para realizar esta investigación, las fuentes principales de información serán entrevistas y encuestas realizadas a empleados y gerentes de la empresa BetPlay, puesto que la mayor parte de los datos son confidenciales, por lo cual no pueden encontrarse fácilmente en Internet. Las entrevistas servirán para recopilar datos cualitativos en relación con la motivación de los empleados a permanecer en la empresa, los aspectos a mejorar en cuanto al crecimiento profesional y el clima laboral; por otro lado, las encuestas serán un sustento estadístico para los mismos aspectos.

1.1 Planteamiento del Problema

En el contexto actual de la industria de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia, la necesidad de mantenerse competitivo y a la vanguardia es esencial para el éxito empresarial. Según cifras del Departamento Administrativo Nacional de Estadística-DANE, gracias a esta industria las actividades artísticas y de entretenimiento han pasado a ser una parte importante del PIB: “en los últimos cinco años, este sector ha crecido 123%. El incremento en el cuatro trimestre de 2021 frente al de 2022 fue de 42,2%.” (2022, **Citado en** Forbes, 2023, párr. 5). Sin embargo, a medida que estas empresas luchan por destacar en un mercado en constante evolución, enfrentan una problemática fundamental: la retención de talento interno. La alta demanda de empleados altamente cualificados y la competencia entre empresas por reclutar a los mejores profesionales han elevado la dificultad de mantener una fuerza laboral sólida y comprometida.

Para abordar esta cuestión, es esencial revisar la evidencia relevante que explique la importancia de las recompensas y el reconocimiento en el lugar de trabajo. Según una revisión y síntesis de la literatura actual, se argumenta que las organizaciones deben trascender el salario y las recompensas monetarias tradicionales para dar un mayor énfasis a las iniciativas de recompensas y reconocimiento tangibles e intangibles. Además, se destaca la importancia de alinear estas recompensas con las necesidades psicológicas universales (Landry et al., 2018, pp. 232-238). Integrar esta perspectiva en un plan estratégico de crecimiento profesional en la industria de entretenimiento y apuestas en Colombia puede ser un enfoque clave para no solo retener empleados, sino también fortalecer su compromiso y satisfacción en un entorno altamente competitivo.

En este escenario, la formulación de un plan estratégico de crecimiento profesional se convierte en un imperativo estratégico. La pregunta busca identificar los elementos clave que conforman un plan altamente eficaz y adecuado a las particularidades de esta industria. La respuesta a esta interrogante implica una exploración profunda y sistemática de cómo se pueden armonizar dos factores cruciales: las regulaciones del sector y las aspiraciones personales de los empleados.

Uno de los desafíos más apremiantes es la conformidad con las regulaciones específicas de la industria, que influyen directamente en las oportunidades de crecimiento profesional y en la formación continua. Las empresas de entretenimiento y apuestas están sujetas a un marco normativo (Lozano et. al, 2022, pp. 24-29) en constante cambio, que abarca aspectos de seguridad, legalidad y responsabilidad social. La creación de un plan estratégico debe tener en cuenta estas regulaciones para asegurar la alineación con los requisitos legales y éticos, mientras se busca maximizar el desarrollo de los empleados.

Además, la perspectiva de los empleados como individuos con aspiraciones, metas y necesidades únicas es esencial. No se trata solo de retenerlos, sino de cultivar su compromiso a largo plazo y su lealtad a la empresa. Esto implica comprender sus objetivos personales y profesionales, y diseñar un plan de crecimiento que ofrezca oportunidades de desarrollo alineadas con sus metas. La personalización de los planes de capacitación y avance de carrera, la oferta de trayectorias de carrera claras y la creación de un ambiente de trabajo motivador son factores esenciales para asegurar que los empleados se sientan valorados y tengan un incentivo genuino para quedarse y contribuir al éxito de la empresa.

En última instancia, la problemática subyacente es cómo lograr un equilibrio entre las regulaciones de la industria, las aspiraciones de los empleados y las deducciones derivadas del análisis de la literatura en la formulación de un plan estratégico para el avance profesional que demuestre ser genuinamente efectivo. La respuesta a esta pregunta no solo influirá en la retención del talento, sino también en la capacidad de la empresa para mantener su competitividad en un mercado dinámico y en constante cambio.

1.2 Justificación de la investigación

El enfoque principal de este estudio estará dirigido hacia identificar cuáles son los elementos clave que componen un plan estratégico de crecimiento profesional altamente eficaz y adecuado a las particularidades de una empresa de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia. Esta investigación es relevante, ya que esta industria es relativamente nueva en el país y fue regulada en el año 2017. De acuerdo con la Superintendencia de Industria y Comercio, este fue reglamentado por Coljuegos a través del acuerdo 04 del 2016, dando paso a que en el año 2017 entrarán en operación las cuatro primeras plataformas de apuestas. El mercado siguió avanzando debido a su éxito, teniendo como resultado que para el 2021 se encontraran operando

17 plataformas con depósitos mensuales de 16.290 millones, con un promedio de 32.743 cuentas activas (Lozano et al., 2022, pp. 9).

Se puede identificar que algunos colaboradores de estas empresas se van porque no se les ofrecen oportunidades de crecimiento. Al momento de cumplir su ciclo, son fácilmente atraídos por propuestas externas que representan mejores oportunidades (tanto profesional como económicamente). De acuerdo con entrevistas realizadas a colaboradores de BetPlay, las personas no conocen los requisitos para crecer dentro de la empresa, por ello piensan que deben irse para obtener nuevas oportunidades.

En relación con el punto anterior, es clave analizar la falta de comunicación interna. Aunque hay proyectos importantes que se están desarrollando y que pueden representar oportunidades de crecimiento para los empleados, esto no se comunica. Por ello, los colaboradores no tienen claros los requisitos para poder cambiar de cargo o, incluso, creen que ese cambio de cargo no es posible.

Con el fin de dar solución a esta problemática, se busca desarrollar un plan estratégico de crecimiento que motive a los colaboradores a permanecer en la empresa. Este plan deberá incluir aspectos tales como la evolución profesional, gestión de equipo, plan de sucesión y clima laboral. Además, se requerirá conocer cuáles son las razones por las que un empleado se siente feliz y/o satisfecho con su trabajo y cómo esto beneficia al desarrollo de la empresa.

1.2.1. Pregunta de investigación

¿Cuáles son los elementos clave que componen un plan estratégico de crecimiento profesional altamente eficaz y adecuado a las particularidades de una empresa de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia? Esto debe tener en cuenta las

regulaciones del sector, las aspiraciones personales de los empleados e incorporar elementos exitosos a nivel nacional e internacional, con el fin de fomentar el desarrollo continuo, retener el talento interno y fortalecer la competitividad en el mercado.

1.3 Objetivos

1.3.1. Objetivo General

Formular un plan de crecimiento profesional eficaz y adecuado a las particularidades de una empresa de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia, mediante un piloto en una empresa específica para el fortalecimiento de la competitividad y el talento humano en el sector. Con el fin de fomentar el desarrollo continuo, retener el talento interno y fortalecer la competitividad en el mercado en el sector.

1.3.2. Objetivos Específicos

- Evaluar los procesos de gestión de talento humano, para lograr identificar las aspiraciones personales en una empresa de entretenimiento y apuestas en línea, mediante el uso de encuestas y entrevistas con el propósito de identificar elementos para diseñar un plan que aborde sus necesidades y expectativas, y contribuya a su satisfacción y retención.
- Identificar y examinar las mejores prácticas y tendencias actuales en la gestión del talento humano dentro de la industria de entretenimiento y apuestas en línea. Este análisis permitirá contrastar los resultados internos con los estándares y enfoques exitosos implementados por empresas bien estructuradas y multinacionales en el mismo sector, ofreciendo así una perspectiva contextualizada y enriquecedora para la organización.

- Analizar las conclusiones derivadas de una encuesta exhaustiva sobre el ambiente laboral y de recursos humanos realizada en una empresa colombiana del sector de juegos en línea y apuestas, y compararlas con el marco teórico y la literatura existente.
- Construir un plan integral de crecimiento profesional que incorpore los resultados de la evaluación de procesos de gestión de talento humano, identificando áreas de mejora y fortalezas en la empresa actualmente, junto con las mejores prácticas a nivel nacional e internacional en la industria de entretenimiento y apuestas en línea, con el fin de optimizar la eficiencia operativa y potenciar el talento dentro de la empresa.

1.4 Hipótesis

Se considera que un plan de crecimiento profesional diseñado específicamente para las empresas de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia, que priorice un programa de retroalimentación, oportunidades de desarrollo profesional, adquisición de habilidades necesarias para el desempeño y compensación económica adecuada, será efectivo en la retención de talento y en el fortalecimiento del clima laboral en este sector.

1.4.1. Relación entre variables de la hipótesis

Para los empleados en cualquier sector es muy importante contar con incentivos que les hagan sentir que su trabajo es valorado por la empresa. Entre estos incentivos se pueden mencionar salarios (tanto emocional como económico) y oportunidades de crecimiento profesional. En relación con el primero, uno de los aspectos relevantes es la salud mental, ya que actualmente es un tema al que se le debe prestar atención; si el empleado se siente bien y cuenta con el apoyo suficiente, se desempeñará mejor en las labores que realice.

Otros incentivos relevantes tienen que ver con la flexibilidad en el tiempo de trabajo. En este aspecto, se podrían ofrecer cosas tales como un día a la semana en que el empleado pueda desempeñar sus labores desde casa, poder salir un poco más temprano los viernes para que este tiempo sea utilizado para actividades personales (ej. citas médicas, trámites, entre otros), flexibilidad en el horario, un día de la familia (en el que los empleados puedan llevar a sus familias y compartir con ellos alguna actividad), o un día libre por motivo de cumpleaños. De esta manera, podría empezar a darse un reconocimiento al “empleado del mes”, de forma tal que los esfuerzos realizados sean reconocidos.

En segundo lugar, las oportunidades de crecimiento profesional pueden darse a partir del acceso a diferentes cursos de entrenamiento o desarrollo que les sirvan para mejorar sus habilidades duras y blandas, todo esto dependiendo tanto de las necesidades individuales del empleado como de las de la empresa. De esta manera, al mismo tiempo se estará ofreciendo la oportunidad de ocupar posiciones de mayor rango dentro de la empresa, en el caso en el que, por ejemplo, alguna plaza quede libre porque algún colaborador deba renunciar. Como incentivos extra, más relacionados a incentivos económicos, se pueden ofrecer cosas tales como boletas para el estadio, camisetas de la Selección Colombia, viajes, entre otros.

La segunda variable a considerar para obtener una ventaja tanto para los trabajadores como para la empresa es el mejoramiento del clima laboral. Este aspecto va muy de la mano con la variable descrita en el apartado anterior, ya que también apunta a ofrecer al empleado beneficios que le permitan desempeñarse mejor en sus actividades. Con el fin de conseguirlo, se podrían crear diferentes estrategias tales como un programa 1-1, incentivar la autonomía, ofrecer espacios creativos dentro de la empresa y programar actividades fuera del trabajo.

En primer lugar, un programa 1-1 permitiría que el empleado cuente con el apoyo de un mentor o líder que ofrezca retroalimentación que sirva para que el desempeño sea mejor cada día; en este, se deben destacar las fortalezas que la persona demuestra durante el cumplimiento de sus labores y, al mismo tiempo señalar las oportunidades de mejoramiento, ofreciendo las herramientas suficientes para corregir errores.

En segundo lugar, sería útil permitir que el empleado pueda ser autónomo en las actividades que desempeña, ya que esto hará que éste sienta que tiene un rol activo dentro de la organización. Sin embargo, para ello se deben establecer algunos límites (ej. Tiempos específicos de entrega, instrucciones claras del resultado que se espera, etc.), teniendo en cuenta que algunos empleados podrían sentir que necesitan de una guía constante o de instrucciones claras para cumplir el objetivo. De la mano con esta autonomía, también es importante ofrecer espacios creativos dentro de la empresa: dentro de ellos, si algún empleado tiene una idea que quisiera desarrollar, puede hacerlo utilizando los recursos de la empresa; de esta manera, los dos se beneficiarían.

Finalmente, para mejorar el clima laboral, se pueden programar actividades fuera del trabajo que permitan la interacción de los empleados en un ambiente menos estricto, motivando así la creación de lazos que se traduzcan en colaboración dentro de la empresa; de esta manera, podrán sentir que cuentan con más apoyo para la solución de problemas en sus actividades laborales.

2. Revisión de Literatura

Con el fin de entender más a fondo el sector y para abordar la pregunta central de nuestra investigación, es esencial comprender en profundidad las dos variables fundamentales que la componen: la gestión de talento y el sector de entretenimiento, juegos en línea y apuestas. En esta revisión, se explorará la evolución del concepto de gestión de talento, la retención de los empleados, la resolución de problemas comunes de RH, entre otras. Por otro lado, conocer conceptos claves e información sobre el sector. La implementación de apuestas en línea en Latino América, en especial Colombia y como ha aportado a la economía. También una contextualización de la industria en el país y por quien está regulada. Una comparación con el sector en España y como en los dos países, el COVID fue un factor a favor.

Asimismo, se analizará la relación entre los empleados de empresas del sector y su percepción del sector. Además, se analizan los problemas actuales o inconformidades dentro de las organizaciones tales como Betplay. La adquisición de estos conceptos permitirá una mayor comprensión del tema de investigación.

2.1 Gestión del Talento Humano

La gestión efectiva del talento humano se presenta como un desafío crucial para las empresas contemporáneas, ya que el valor añadido proviene cada vez más de activos intangibles (Alonso y García, 2014). En un contexto marcado por avances tecnológicos y competencia dinámica, la gestión del talento emerge como un componente esencial para alcanzar el éxito empresarial. Aunque no existe un marco teórico universalmente aceptado ni suficientes estudios empíricos que validen el papel de la gestión del talento en la creación de ventajas competitivas,

resulta fundamental comprender sus dimensiones clave, centradas en las personas y los roles críticos dentro de la organización.

La revisión de la literatura sobre gestión del talento revela diversos enfoques y aplicaciones en las organizaciones, así como interpretaciones variadas del concepto de "talento" en sí mismo. Se han propuesto cuatro enfoques distintos de investigación que abordan estas dimensiones, lo que enriquece la comprensión de la gestión del talento en el contexto de la estrategia empresarial. Asimismo, se ha observado que todo plan de talento aborda procesos como la atracción, selección, identificación, desarrollo y retención de talento (Alonso y García, 2014, pp. 1011-1014).

En términos de definición, la gestión del talento humano implica identificar, atraer, desarrollar y retener a individuos con habilidades y capacidades excepcionales, fundamentales para el logro exitoso de una organización. Esta variable se considera crucial en la formulación estratégica, no simplemente como un medio para implementar la estrategia. De hecho, la gestión del talento no solo se aplica en un momento posterior, sino que debe estar presente desde el inicio del proceso estratégico. En relación con la medición de la gestión del talento, esta se basa en la evaluación de procesos y prácticas vinculadas a la atracción, selección, desarrollo y retención de talento en una organización. Dichas métricas pueden abarcar aspectos como la eficacia de los programas de capacitación, la satisfacción de empleados clave y la retención de talento crucial en la empresa (Alonso y García, 2014, pp. 1007-1008).

2.1.1 Evolución de la gestión del talento

Durante los años noventa, hubo un enfoque predominante en la gestión del talento hacia el desarrollo y la retención de profesionales altamente competentes con un énfasis interno en la

organización (Alonso y García, 2014, pp. 1005-1009). Durante ese período, se centró en aspectos como la compatibilidad, la continuidad y la integración de los empleados en los planes y sistemas de gestión del talento. La atención primordial estaba centrada en evitar la pérdida de ejecutivos de alto nivel y promover la creación de un grupo interno de empleados capacitados para ocupar posiciones rápidamente en caso de necesidad.

Sin embargo, con la llegada del nuevo siglo, la gestión del talento evolucionó al considerar nuevas variables (Alonso y García, 2014, pp. 1005-1009). La globalización y los cambios dinámicos en el entorno empresarial condujeron a la necesidad de atraer talento externo a la organización. Este cambio marcó una transición hacia un enfoque más externo en la gestión del talento, reconociendo que, para alcanzar objetivos en esta área, las empresas debían buscar activamente capital humano con talento en el mercado laboral. Esta transformación refleja una evolución significativa en la gestión del talento, que dejó de ser predominantemente interna para adoptar una perspectiva más amplia y externa (Kristof, 1996; McKinsey, 1998).

2.1.2. Retención de empleados

La retención de empleados es una variable crítica en la gestión de recursos humanos y la estrategia empresarial, especialmente en el contexto laboral actual, caracterizado por una alta competencia por talento calificado y una tasa de rotación significativa en muchas organizaciones. Se ha vuelto en un tema central en la literatura y la investigación de recursos humanos debido a su impacto en la continuidad de las operaciones empresariales y la capacidad de una organización para mantener a su personal más talentoso y valioso (Popescu y Ciorei, 2023, pp. 16-19).

En conclusión, retener empleados en el mercado laboral altamente competitivo de hoy en día implica un enfoque multifacético. Ofrecer una compensación y beneficios competitivos, crear un entorno laboral positivo, invertir en el desarrollo de los empleados y proporcionar oportunidades de crecimiento profesional son factores importantes. Además, la comunicación abierta, el balance entre la labor profesional y la vida personal, una cultura de diversidad e inclusión, y el reconocimiento de los logros de los empleados desempeñan un papel fundamental en la retención de empleados. Mejorar el proceso de contratación y fomentar activamente la retroalimentación de los empleados también contribuyen significativamente a retener el talento valioso. En resumen, las organizaciones que priorizan estas diez estrategias tienen más probabilidades de retener a sus empleados, fomentando una fuerza laboral satisfecha y comprometida (Popescu y Ciorei, 2023, pp. 16-19).

2.1.3. Efectividad de las recompensas monetarias y no monetarias

El artículo de investigación titulado *"One Size Does Not Fit All: Organizational Rewards, Managerial Experience, and Employee Retention in Entrepreneurial New Ventures"*, realizado por los autores Zhu y Newman, se centra en la relación entre las recompensas organizacionales y la retención de empleados en nuevas empresas. El estudio revela que las expectativas de los empleados en cuanto a las recompensas organizacionales difieren significativamente según si tienen experiencia previa como gerentes o no. Esto destaca la importancia de adaptar las estrategias de recompensas y retención de empleados en función de la experiencia de gestión de los empleados para lograr una retención efectiva en las nuevas empresas empresariales.

Los individuos que poseen distintos grados de capital humano pueden atribuir un significado distinto a sus experiencias y, en consecuencia, tener expectativas distintas con respecto a su compensación (Ballout, 2007; Massingham y Tam, 2015). Esta investigación

reveló que un salario por encima del promedio del mercado aumentó el impacto positivo de ciertas recompensas no monetarias en la disposición de los empleados a quedarse, especialmente para aquellos que tienen experiencia en puestos de gestión o manager. En general, se puede concluir que el nivel de salario relativo, la autonomía en el trabajo, las oportunidades de crecimiento y el apoyo del equipo, como recompensas organizativas, pueden generar un impacto positivo en la disposición de los empleados para mantenerse en la organización. En los últimos años, las recompensas no monetarias han venido jugando un papel más importante en comparación con unos años atrás.

2.1.4. Cómo resolver problemas concretos de RRHH.

En el ámbito de Recursos Humanos, es común que los profesionales cometan errores que pueden afectar la eficacia de sus decisiones y procesos. Uno de los errores recurrentes es la excesiva prolijidad en la recopilación de datos, lo que conduce a una pérdida de tiempo sin llegar a resolver el problema central. Puchol y Puchol (2016, pp. 13-16) señalan que es esencial enseñar a los profesionales a discriminar entre información relevante e irrelevante, enfocándose en los datos esenciales para tomar decisiones efectivas. Además, destacan la importancia de enseñar a los profesionales a gestionar su tiempo de manera eficiente, ya que en la vida real, la escasez de tiempo es una constante.

Otro error común se relaciona con la búsqueda constante de información adicional antes de tomar decisiones. Esto puede llevar a la parálisis por análisis y a la dependencia de información completa. Los autores sugieren que los profesionales deben aprender a tomar decisiones basadas en la información disponible, ya que en muchas situaciones no se dispone de todos los datos necesarios. Al fomentar la toma de decisiones basada en datos parciales pero relevantes, se promueve una mayor agilidad en la gestión de recursos humanos. Estos errores,

junto con otros mencionados en el texto, requieren una reflexión crítica y un enfoque más estratégico en la gestión de recursos humanos para evitar caer en soluciones simplistas o reactivas.

2.1.5. Lecciones para un plan de analítica de recursos humanos

La revisión de literatura planteada en el libro "HR Analytics. Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto" de Aguado García (2018) es de suma importancia en el contexto actual, donde las tendencias tecnológicas como la inteligencia artificial y el *big data* están transformando radicalmente la manera en que las empresas administran sus recursos humanos. La disponibilidad generalizada de datos sobre el comportamiento de las personas en diferentes contextos ofrece una oportunidad única para la toma de decisiones informadas y estratégicas en la gestión del talento. Estos datos pueden contribuir directamente a la formulación de un Plan Estratégico de Crecimiento Profesional, permitiendo a las empresas aprovechar al máximo la información disponible para mejorar la eficiencia en la gestión de su fuerza laboral y, en última instancia, aumentar su competitividad en un entorno empresarial en constante cambio.

Las lecciones aprendidas de esta investigación resaltan la importancia de no esperar a obtener datos perfectos, ya que es posible obtener buenos resultados con datos básicos. Comenzar con proyectos piloto en áreas críticas y alinearlos con la estrategia de negocio es esencial. Se destaca la necesidad de adoptar una perspectiva a largo plazo, desarrollar las capacidades de los profesionales de recursos humanos y recordar que los datos en Human Resource Analytics HRA se relacionan con personas, es decir, se debe considerar el comportamiento humano en el análisis y las decisiones.

En el contexto de un Plan Estratégico de Crecimiento Profesional para los empleados, HRA puede ser una herramienta valiosa. Permite evaluar el rendimiento y las necesidades de desarrollo de los empleados, identificar tendencias y patrones en la fuerza laboral, y tomar decisiones basadas en datos con el fin de incrementar la eficacia y la competitividad de la empresa. Al centrarse en métricas predictivas y en la generación de valor a través de la gestión del talento, HRA contribuye directamente a la formulación de estrategias de crecimiento profesional que impulsan el éxito de los empleados y, en última instancia, el de la empresa.

2.2 Sector entretenimiento, juegos en línea y apuestas

A lo largo de las últimas décadas, el sector del entretenimiento, los juegos en línea y las apuestas han experimentado un crecimiento significativo. Este fenómeno ha sido impulsado en gran medida por avances tecnológicos que han facilitado el acceso a juegos de azar a través de plataformas en línea y dispositivos móviles. Además, la popularización de los juegos en línea ha llevado a una mayor normalización de estas actividades entre los jóvenes. Los dispositivos móviles han adquirido un papel fundamental como herramienta central para seguir eventos deportivos y participar en apuestas en tiempo real, lo que ha contribuido a la expansión de esta industria (Macías, 2021, pp. 5-8).

El sector de los Juegos de Azar se mide mediante una serie de indicadores y métricas que evalúan su desarrollo en el tiempo. Esto incluye el seguimiento de las cifras de ingresos generados por la industria, el número de establecimientos de juegos de azar, la participación de mercado de diferentes empresas, las tendencias de publicidad y marketing utilizadas en el sector, así como los cambios en la regulación y legislación relacionados con los juegos de azar. Además, la recopilación de datos a través de encuestas y la consideración de opiniones públicas también

contribuyen a comprender la evolución de la percepción de la industria entre la población. Esta medición multidimensional ofrece una visión completa de cómo el sector de los juegos de azar se ha desarrollado a lo largo del tiempo, lo que es fundamental para comprender su impacto y evolución (Macías, 2021, pp. 5-8).

La definición de la variable "juegos de azar en línea", construida a partir de fuentes previas, se refiere a la participación en actividades de juego, como apuestas deportivas, póker en línea, casinos virtuales y tragamonedas en línea, a través de plataformas en línea accesibles mediante dispositivos electrónicos conectados a Internet. En el contexto de esta investigación, se entiende como la interacción de los individuos con sitios web o aplicaciones que ofrecen oportunidades de juego y apuestas en línea. Esta variable se utilizará para analizar la frecuencia y el patrón de participación de los individuos en juegos de azar en línea, así como su relación con posibles efectos negativos en la salud mental y el bienestar (Gainsbury et al., 2015; Hing et al., 2019; King et al., 2020). En otras palabras, se trata de un juego en el que se apuesta una suma de dinero en función de un resultado o diversos factores.

2.2.1. Implementación en Latino América

Los juegos en línea, particularmente en el contexto de América Latina, han registrado un notable aumento en su desarrollo durante los últimos años, y Colombia se destaca como un líder regional en la regulación y desarrollo de la industria del *iGaming*. Como el primer y hasta ahora único país en América Latina en implementar un marco regulador completo para los juegos de azar en línea, Colombia ha establecido un estándar para sus países vecinos. La introducción de este marco regulador ha sido fundamental para brindar legitimidad y seguridad a la industria del *iGaming* en la región.

Este enfoque pionero de Colombia en el *iGaming* también ha llevado a la introducción de nuevas regulaciones destinadas a abordar problemas de juego irresponsable, como la detección de comportamientos de riesgo y la imposición de mensajes de advertencia a los jugadores, así como la posibilidad de que los jugadores se autoexcluyan y limiten sus depósitos. Además, la aprobación de reformas fiscales en Colombia en 2022, que aumentaron los impuestos sobre las ganancias ocasionales en los juegos, demuestra cómo el sector del *iGaming* está siendo regulado y sometido a cambios continuos en el país. Este enfoque proactivo de Colombia en la regulación y adaptación constante a las necesidades cambiantes de la industria del *iGaming* tiene un impacto significativo en América Latina, al servir de ejemplo y punto de referencia para otros países que buscan desarrollar y regular sus propias industrias de juegos en línea (Gabidullin, 2023, p. 12).

2.2.2. Colombia

El mercado de juegos de suerte y azar operados por internet en Colombia ha experimentado un crecimiento notorio durante el periodo comprendido entre 2017 y 2021. Según el estudio realizado por la Superintendencia de Industria y Comercio (2021), se enfoca en la cadena de valor de este mercado, resaltando la importancia de actividades primarias y de soporte que permiten su funcionamiento. Entre los hallazgos relevantes, se destaca que dos empresas han concentrado más del 70% de los depósitos totales mensuales, lo que muestra niveles significativos de concentración y dominancia en los diferentes tipos de juegos ofrecidos por los operadores.

Además, la publicidad ha jugado un papel crucial en este mercado, según la Superintendencia de Industria y Comercio (2021), con un aumento sustancial en el gasto

promedio mensual en publicidad, lo que demuestra su relevancia en la cadena de valor. Por último, la regulación en el mercado colombiano es un elemento importante, ya que el Estado tiene la potestad de establecer actividades económicas como monopolios rentísticos, y los ingresos obtenidos de los juegos de suerte y azar se destinan exclusivamente a los servicios de salud, resaltando así la importancia de la regulación en este sector y su impacto en la sociedad.

2.2.3. Col juegos y regulaciones

En el mercado colombiano de apuestas y juegos en línea, diversos actores desempeñan roles fundamentales en su funcionamiento y regulación. De acuerdo con la Superintendencia de Industria y Comercio, el Gobierno colombiano, a través de entidades como Coljuegos, el Ministerio de Salud, la Superintendencia de Salud y la Superintendencia de Industria y Comercio, juega un papel esencial en la supervisión y regulación de esta industria, asegurando que los recursos recolectados se utilicen adecuadamente y protegiendo los derechos de los usuarios (Coljuegos, 2020, pp. 29-31). Por otro lado, las operadoras, un total de 17 empresas en la actualidad, son quienes han obtenido el derecho de explotación de juegos de suerte y azar operados por internet mediante contratos con Coljuegos. Estas operadoras ofrecen una amplia gama de servicios, incluyendo apuestas deportivas, juegos de casino y póker, entre otros. Además, la Federación Colombiana de Empresarios de Juegos de Suerte y Azar principalmente conocida como (FECOLJUEGOS) representa a los empresarios afiliados en esta industria y vela por sus intereses. Adicionalmente, esta Superintendencia menciona que los usuarios, personas naturales que participan en las apuestas en línea, también son actores clave en este mercado, al igual que las personas y empresas involucradas en la publicidad de las operadoras, quienes contribuyen a la promoción y visibilidad de esta industria en Colombia (Coljuegos, 2020, pp. 29-31).

Teniendo en cuenta la página oficial de Coljuegos, las principales empresas de juegos y apuestas en línea son *BetPlay*, *WPlay*, *Betsson*, *Zamba*, *Codere*, *Luckia*, *RushBet*, entre otras. La página también comparte públicamente qué empresas están autorizadas por Coljuegos y su lista de contacto o servicio al cliente. Esto se debe a que todas las páginas de apuesta y juegos en línea que cuenten con la autorización deben tener disponible un sistema de atención 24/7 (Coljuegos, 2023).

2.2.4. Aportes del sector a Colombia

Este sector ha demostrado un crecimiento notable, con ventas totales que aumentaron un 54 por ciento en los primeros cuatro meses de 2021 en comparación con el mismo período en 2020, principalmente impulsadas por el fortalecimiento de los juegos en línea (Cuartas, 2021, párr. 8). Estos mismo autores mencionan que además de su contribución al crecimiento económico, el sector de los juegos de suerte y azar en Colombia también ha sido un generador de empleo, proporcionando más de 147,000 empleos. La formalización y transparencia en la industria han sido clave para su crecimiento y consolidación, con estándares internacionales aplicados en los procedimientos del sector. Por otro lado, la industria ha demostrado su compromiso social, especialmente en el ámbito de la salud, respaldando el bienestar de los colombianos.

Cabe resaltar que el sector desde hace unos años ha contribuido al sistema de salud en Colombia. La legislación colombiana ha permitido que los recursos recaudados a través de los juegos de azar se destinen a un fin social prevalente, contribuyendo significativamente al presupuesto destinado a la salud en el país. Es crucial resaltar que estos ingresos provenientes de los juegos de azar han tenido un impacto significativo en la atención médica y la disponibilidad de servicios médicos para individuos con recursos financieros limitados a través del régimen

subsidiado. Sin embargo, es de suma importancia seguir resaltando la imperativa tarea de asegurar la protección de los recursos recaudados y combatir la ilegalidad en el sector (Granada y Valencia, 2023).

2.2.4.1. Época de Covid - Colombia

En el año 2021, las apuestas deportivas en el Colombia experimentaron un notable impulso, incentivado en gran medida por las medidas de confinamiento derivadas de la pandemia de COVID-19. Esto se vio exacerbado por un aumento en la popularidad de los mercados en línea y los juegos de azar. Sin embargo, este crecimiento ha traído consigo un aumento en los riesgos y una falta de información, especialmente en ciertos deportes, a la hora de realizar apuestas (Jaramillo y Gómez, 2021).

2.2.5. España

En España, el sector de los juegos de azar ha experimentado un notable crecimiento en los últimos años, especialmente en el ámbito del juego en línea. Según datos de la Dirección General de Ordenación de Juego (2019, pp. 8-9), las cantidades jugadas alcanzaron un total de 74.401 millones de euros, mostrando un aumento significativo en comparación con años anteriores. Este incremento del 61,21% con respecto al año anterior y del 281,76% desde 2012 refleja un aumento en la participación y el interés de los jugadores en las diversas opciones de juego disponibles en el país. El mercado español se ha caracterizado por la diversificación de los juegos de azar en línea y la creciente competencia entre operadores, lo que ha contribuido al aumento de las cantidades jugadas y al desarrollo del sector (Macías, 2021, pp. 8-18).

2.2.5.1 Época de Covid - España

La crisis de la COVID-19 generó consecuencias notables en la industria del juego en España. El confinamiento y las restricciones de movimiento durante 2020 llevaron a un aumento en la accesibilidad a las plataformas en línea de juego. Esto representó un riesgo especialmente para grupos vulnerables, como los jóvenes y las personas con adicciones o conductas problemáticas, que pasaron más tiempo en casa, rodeados de pantallas y expuestos a la publicidad de casas de apuestas en línea. A pesar de las dificultades económicas que enfrentaron muchas personas debido a la pérdida de empleos y la paralización de sectores como la hostelería y el turismo, los datos muestran que el Margen de Juego Online en España durante 2020 aumentó en un 13,7% en comparación con 2019, alcanzando los 850,78 millones de euros. Este aumento sorprendente subraya la resiliencia del sector del juego en línea ante las circunstancias adversas, aunque también destaca la importancia de regular y controlar de manera efectiva el acceso y la publicidad de los juegos de azar para proteger a los grupos más vulnerables en tiempos de crisis como la pandemia (Macías, 2021, pp. 29-35).

2.3 Orientación vocacional en el sector de juegos y apuestas

Este enfoque permitirá analizar cómo las preferencias vocacionales y las elecciones profesionales pueden estar influenciadas o relacionadas con la participación en la industria del juego, así como comprender los posibles impactos de la orientación vocacional en el comportamiento de los individuos en este sector. Investigar esta interacción entre la orientación vocacional y el sector de juegos y apuestas tiene el potencial de arrojar luz sobre aspectos importantes de la toma de decisiones profesionales y la satisfacción laboral en una industria única y dinámica.

2.3.1. Percepciones del personal sobre el sector

El artículo Staff Perceptions of Responsible Gambling Training Programs de Beckett, Keen, Swanton y Blaszczynski (2019) examina las percepciones de los empleados de establecimientos de juego en relación con los programas de capacitación en juego responsable. En los últimos cinco años, este tema ha sido abordado en investigaciones que se centran en la capacidad del personal del lugar para identificar indicadores de comportamiento problemático entre los clientes. Se ha demostrado que la capacitación en juego responsable puede mejorar la confianza y la habilidad del personal para identificar estos indicadores, pero el estudio también revela que existen barreras para que el personal intervenga de manera proactiva.

2.3.2. Problemas actuales de RRHH en empresas del sector

Según una entrevista realizada al Gerente de Operaciones en línea de BetPlay elaborada por las autoras de la presente investigación, se identificaron cuatro problemas principales en la organización la cual es líder en el mercado de apuestas. En primer lugar, se destaca la preocupación por el clima laboral, seguido de la falta de comunicación interna efectiva. Además, se mencionó la necesidad de mejorar las oportunidades de aprendizaje y desarrollo para los empleados, y por último, se resaltó la carencia de preparación adecuada para aquellos que aspiran a asumir roles clave en la empresa.

En primer lugar, es esencial abordar la cuestión del clima laboral, ya que el talento humano busca una comunicación transparente, instalaciones adecuadas, espacios de esparcimiento, comodidad, respeto y equidad. A medida que el equipo de BetPlay ha crecido en los últimos meses, se ha observado una disminución en el clima laboral debido a la falta de cohesión y relaciones interpersonales entre los miembros del equipo. Además, las oficinas están

en proceso de expansión, lo que afecta la comodidad y el espacio de trabajo de los empleados. En segundo lugar, la carencia de comunicación interna efectiva impide que los trabajadores conozcan las oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, los requisitos de los cargos y la colaboración entre las diferentes áreas.

En tercer lugar, la falta de oportunidades de aprendizaje. No se han llevado a cabo pruebas de aptitud y evaluaciones de habilidades que les permitan identificar las debilidades individuales de nuestros empleados y cómo pueden fortalecerse a través de programas de aprendizaje y desarrollo. Por último, la falta de preparación para asumir roles clave en la empresa ha sido una debilidad significativa. Cuando un líder de equipo se retira de la empresa, el equipo no está preparado para asumir esas responsabilidades, lo que los obliga a buscar talento externo, generando gastos y tiempos prolongados en el proceso de reclutamiento.

3. Metodología

Para abordar la complejidad de la pregunta de investigación, se siguió un enfoque metodológico que incluyó análisis comparativos, encuestas detalladas, entrevistas en profundidad con expertos y un análisis de casos reales en el sector. Esto permitió la identificación y comprensión de los elementos fundamentales para elaborar un plan estratégico de crecimiento profesional adaptado a las particularidades del ámbito de entretenimiento y juegos en línea, alineando las regulaciones sectoriales con las aspiraciones individuales de los empleados para fortalecer la competitividad en el mercado colombiano.

3.1 Tipo de investigación

De acuerdo con Hernández et al. (2003), las investigaciones de tipo exploratorio son apropiadas cuando se busca examinar un asunto o cuestión de investigación poco estudiada, generando numerosas incertidumbres o que aún no se ha abordado anteriormente. En el caso de la tesis planteada, la pregunta de investigación busca desarrollar un plan de gestión de talento específico para empresas de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia. Dada la escasez de investigaciones previas sobre este tema en el contexto colombiano, se evidencia la pertinencia de un estudio exploratorio. La revisión de la literatura ha revelado la falta de guías investigadas y enfoques específicos para abordar esta problemática en la industria del entretenimiento y apuestas en el país, lo que refuerza la necesidad de llevar a cabo un estudio exploratorio para familiarizarse con este fenómeno relativamente desconocido y obtener información que oriente investigaciones más completas en el futuro.

Además, de acuerdo con los mismos autores, los estudios de exploración posibilitan el reconocimiento de conceptos o variables prometedoras, la determinación de prioridades para futuras investigaciones y la formulación de afirmaciones y proposiciones. En el caso del trabajo

de grado, la complejidad de la gestión de talento en el sector de entretenimiento y apuestas propone la existencia de variables y conceptos aún no explorados en la literatura existente. Por lo tanto, un enfoque exploratorio proporcionará una base sólida para comprender y abordar este fenómeno de manera más completa en investigaciones posteriores. En resumen, la elección de un enfoque exploratorio se justifica plenamente dada la naturaleza poco estudiada y la falta de literatura específica sobre la gestión de talento en el sector de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia.

3.1.1. Enfoque

La tesis tiene un enfoque mixto porque utiliza tanto instrumentos de recolección de datos cuantitativos como cualitativos. Aunque se evaluarán datos numéricos como la tasa de retención de empleados y años de trabajo, el enfoque se inclina hacia lo cualitativo al centrarse en las características y factores que componen un plan estratégico de crecimiento profesional. Esto se justifica por la necesidad de comprender en profundidad las particularidades de un plan estratégico en el contexto específico de una empresa de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia, considerando las regulaciones del sector y las aspiraciones personales de los empleados para fomentar el desarrollo continuo, retener el talento interno y fortalecer la competitividad en el mercado.

3.2 Población y muestra

La recolección de información se llevó a cabo en Betplay, la empresa líder en el sector, especializada en la operación de juegos de apuestas en línea en el mercado colombiano. Dada su posición predominante en el mercado, la empresa cuenta con una estructura organizativa sólida y un profundo conocimiento del sector. Para crear el plan de desarrollo ideal, se llevó a cabo una

encuesta dirigida a los empleados de Betplay, un grupo focal con empleados de diversas áreas y niveles para explorar las insatisfacciones laborales desde diversas perspectivas. Además, entrevistas con la directora de recursos humanos y el gerente general en línea.

Las entrevistas semi estructuradas fueron realizadas a estas dos personas, ya que eran esenciales para el desarrollo de un plan estratégico efectivo. Dada la posición predominante de la empresa en el mercado colombiano de juegos de apuestas en línea, estas entrevistas ofrecieron perspectivas clave sobre metas estratégicas, tendencias del sector y necesidades específicas de desarrollo. Además, proporcionaron un entendimiento profundo de la cultura organizativa e identificaron posibles problemas internos, facilitando así la alineación del plan de desarrollo con los objetivos y valores de la empresa. Asimismo, conocer qué planes tuvieron éxito y cuáles fueron ejemplos de fracasos dentro de la organización proporcionó valiosas lecciones aprendidas, permitiendo ajustar el plan de desarrollo de manera informada y eficaz.

El muestreo de la encuesta fue aleatorio simple, realizado de manera aleatoria con una confiabilidad del 85%, un margen de error del 5%, y a una población de 150 personas. En consecuencia, se encuestó a 88 empleados. Para determinar el tamaño de la muestra, se empleó el software en línea de Survey Monkey, específicamente su calculadora de tamaño de muestra, fórmula que se puede observar en la Figura 1.

Figura 1.

Fórmula Tamaño de la muestra; Error! No se encuentra el origen de la referencia.

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Nota: Tomado de Survey Monkey (2024)

3.3 Diseño metodológico

La estructura metodológica de la presente tesis se diseñó para abordar de manera integral los objetivos planteados, dividiéndose en cuatro fases estratégicas. Cada fase fue cuidadosamente concebida con el propósito de proporcionar respuestas específicas a los objetivos de investigación delineados. Este enfoque metodológico se fundamentó en la necesidad de obtener una comprensión profunda y holística de la gestión de talento en el sector de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia. A lo largo de estas fases, se emplearon diversas técnicas de recopilación y análisis de datos, lo que permitió la obtención de información clave que nutrió el desarrollo del plan de gestión de talento propuesto.

Teniendo en cuenta la relevancia y la eficacia de las encuestas para recopilar percepciones de los empleados sobre las oportunidades de crecimiento profesional, avance de carrera y capacitación, se diseñó, desarrolló y probó una encuesta de opción múltiple. Esta encuesta fue especialmente adaptada y diseñada para el propósito de la presente investigación, tomando como referencia las prácticas y metodologías utilizadas por instituciones académicas de renombre como Wharton School de la Universidad de Pensilvania (2020), Yale (2022), la EAE Business School y la Spain Business School, así como por empresas líderes en el campo de recursos humanos como Sparkbay (2024). El objetivo principal de esta encuesta fue explorar y comprender los factores que influyen en el crecimiento profesional en el sector del entretenimiento, las apuestas y los juegos en línea en Colombia, como parte del desarrollo de un plan estratégico integral para este sector en evolución.

Considerando la importancia y efectividad de las encuestas para obtener las percepciones de los empleados sobre las oportunidades de crecimiento profesional, avance de carrera y

capacitación, desarrolladas por reconocidas instituciones académicas, se creó una encuesta de opción múltiple especialmente adaptada para el propósito de esta investigación con empleados de BetPlay.

Figura 2.

Objetivos y técnicas de recolección

Objetivos Específicos	Participantes	Técnica de recolección de datos	Instrumentos
Evaluar los procesos de gestión de talento humano, para lograr identificar las aspiraciones personales en una empresa de entretenimiento y apuestas en línea, mediante el uso de encuestas y entrevistas con el propósito de identificar elementos para diseñar un plan que aborde sus necesidades y expectativas, y contribuya a su satisfacción y retención.	Empleados de diferentes áreas y rangos	Grupo Focal	Preguntas abiertas para Grupo Focal (Anexo 2)
Analizar las conclusiones derivadas de una encuesta exhaustiva sobre el ambiente laboral y de recursos humanos realizada en una empresa colombiana del sector de juegos en línea y apuestas, y compararlas con el marco teórico y la literatura existente. El objetivo es identificar y examinar las mejores prácticas y tendencias actuales en la gestión del talento humano dentro de la industria de entretenimiento y apuestas en línea. Este análisis permitirá contrastar los resultados internos con los estándares y enfoques exitosos implementados por empresas bien estructuradas y multinacionales en el mismo sector, ofreciendo así una perspectiva contextualizada y enriquecedora para la organización.	Empleados aleatorios	Encuesta	Cuestionario (Anexo 3)
Construir un plan integral de crecimiento profesional que incorpore los resultados de la evaluación de procesos de gestión de talento humano, identificando áreas de mejora y fortalezas en la empresa actualmente, junto con las mejores prácticas a nivel nacional e internacional en la industria de entretenimiento y apuestas en línea, con el fin de optimizar la eficiencia operativa y potenciar el talento dentro de la empresa.	Directora de Recursos Humanos y Daniel Gerente Online	Entrevista	Guion de entrevista (Anexo 1 y Anexo 4)

¡Error! No se encuentra el origen de la referencia. Nota: Fuente Elaboración propia

3.3.1. Objetivo específico 1

El grupo focal con empleados de diversas áreas fue esencial para identificar insatisfacciones laborales desde diversas perspectivas. Al reunir a empleados de diferentes áreas y niveles jerárquicos, se obtuvo una comprensión completa de los desafíos laborales. Esto fue importante para mejorar la satisfacción y retención, ya que abordar las insatisfacciones específicas contribuyó significativamente a la mejora del ambiente laboral.

3.3.2. Objetivo específico 2

La encuesta a empleados aleatorios fue vital para analizar la efectividad de las recompensas, tanto monetarias como no monetarias. Al obtener la opinión de una muestra representativa, se pudo evaluar cómo estas recompensas impactaban en el desarrollo continuo, la retención del talento y la competitividad de la empresa.

3.3.3. Objetivo específico 3

La entrevista con la Directora de Recursos Humanos fue crucial para identificar las aspiraciones personales de los empleados. Al comprender sus metas individuales, el plan de desarrollo se adaptó para abordar sus necesidades y expectativas. La entrevista con el Gerente General Online fue esencial para identificar áreas de mejora y fortalezas, así como para evaluar qué planes habían funcionado dentro de la empresa y cuáles habían sido los casos de fracaso.

3.4 Variables de investigación

Figura 3.

Variables de Investigación

Variable	Definición	Autores	Dimensiones	Indicadores
Gestion del Talento Humano	"El conjunto de actividades que la empresa realiza con el fin de atraer, seleccionar, identificar, desarrollar y retener a los mejores profesionales en los roles estratégicos de la organización"	Alonso, Á., & García-Muina 2014	Evolución de la gestión del talento	Tasa de retención de empleados
				Promoción interna y contratación externa
				Clima laboral y satisfacción del empleado
			Retención de empleados	Recompensas Monetarias
				Recompensas No Monetaria
			Como resolver problemas concretos de RRHH	Agilidad en la Toma de Decisiones
				Recopilación de quejas y reclamos
Analítica en RRHH	Alcance Estratégico en Proyectos Piloto			
	Utilización de Datos Básicos			
Sector de entretenimiento, juegos en línea y apuestas	"Aquel juego en el cual se arriesga una cantidad de dinero en base a un resultado y otro factores"	Marcías Fernández, Blanca Rídao Carlini, María Luisa 2021		

Nota: Funte Elaboración propia

4. Resultados

En este capítulo se presentarán los resultados obtenidos a través de los instrumentos de recolección de datos (ver anexos 1-4). Estos resultados mostrarán los aspectos positivos y lo que se debe mejorar para crear un crecimiento personal eficaz para el sector. Se destacarán principalmente las variables relacionadas con la percepción de los empleados en relación con estabilidad laboral y satisfacción general, acceso a capacitaciones y oportunidades, criterios para el avance de carrera y gestión de conflictos.

4.1 Retención y estabilidad laboral

El aspecto más general destacado con los instrumentos de recolección de datos es el de la retención (estabilidad laboral). De acuerdo con el grupo focal establecido, para que los empleados quieran permanecer en sus trabajos es de vital importancia contar con oportunidades de crecimiento laboral, un ambiente de trabajo positivo que incentive la comunicación y reconocimiento por la labor realizada. Por otro lado, las encuestas realizadas a los 88 empleados muestran que el 34% de ellos llevan trabajando allí entre 1 a 3 años, mientras que solo un 10% ha logrado superar la barrera de los 6 años. Un criterio mencionado por la población como incentivo para permanecer en sus cargos es el reconocimiento de su labor. Los resultados de las encuestas muestran que solo un 33% se sienten reconocidos y valorados por su trabajo, lo cual indica que hay amplio espacio para mejorar y crear estrategias que muestren a los empleados que su trabajo es importante.

4.2 Desconocimiento de las oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa

En relación con las oportunidades de crecimiento laboral y criterios para ascender, se evidenció a través de las entrevistas que hay mucho espacio de mejoramiento en esta área. En general, el grupo opina que estas oportunidades son limitadas y les gustaría que fueran ampliadas; además, el sentimiento general es que no todas las áreas cuentan con las mismas opciones o que, por desconocimiento, no aplican a ellas. Las encuestas muestran que un 35% de la población considera que están creciendo significativamente, en contraste con solo un 5% que percibe que no hay crecimiento (ver anexo 3). Unido a esto, la población opina que se podrían implementar acciones tales como oportunidades de proyectos desafiantes (45%) o más capacitaciones (25%). Los resultados demuestran que los empleados valoran las oportunidades de aprendizaje continuo, incluyendo cursos, talleres y programas de certificación. Los temas de interés abarcan desde habilidades técnicas específicas y análisis de datos hasta habilidades blandas como la comunicación, el liderazgo y la resolución de conflictos. Aunque la compañía ofrece capacitaciones, la mayor parte de los encuestados (47%) considera que no son relevantes. Las organizaciones reconocen cada vez más la importancia del capital humano con habilidades blandas, ya que estas promueven el liderazgo, las estrategias de sostenibilidad y el compromiso adicional con las funciones dentro de la compañía (González et al., 2020)

El desconocimiento de las opciones para ascender dentro de la empresa se hace evidente. Cuando se pidió a los encuestados que evaluaran qué tanto conocían los criterios para ser ascendidos, tan solo un 11% de ellos afirmó saber realmente lo que se necesita para este proceso (ver anexo 3.) Así mismo, esta afirmación se complementa con un 73% de empleados que

consideran que no existen oportunidades claras dentro de la empresa. Finalmente, se preguntó acerca de la promoción interna: solo un 35% de los encuestados afirman que este proceso se realiza constantemente.

4.3 Retroalimentación

La retroalimentación por parte de un mentor o líder también se considera crucial para el crecimiento de carrera; entre los principales hallazgos, se destaca la importancia atribuida a la implementación de procesos formales de evaluación de desempeño y retroalimentación regular por parte de los superiores. Este aspecto resalta la necesidad percibida por los empleados de comprender sus fortalezas, áreas de mejora y recibir reconocimiento por su trabajo, lo que contribuiría significativamente a su crecimiento y motivación profesional. Sin embargo, la opinión de las personas encuestadas muestra que esta es un área que se debe fortalecer, ya que solo un 43% cree recibir dicha retroalimentación por parte de sus jefes/mentores.

4.4 Gestión de recursos humanos

Con el fin de determinar la gestión de recursos dentro de la empresa, se preguntó a un grupo focal de 6 personas: “¿Cómo describirías el ambiente laboral y las relaciones dentro del equipo?”. Las respuestas indican que la mayoría de ellos perciben este aspecto como favorable, ya que destacan que éste es profesional, enfocado en los resultados, amigable y colaborativo. En general, se evidencia satisfacción en este aspecto, excepto por una persona que señala que en ocasiones el ambiente puede ser “tenso”, especialmente por los plazos. Se pidió también a los participantes que calificaran esta gestión de conflictos y, de acuerdo con las respuestas recibidas, se evidencia que no hay una opinión unificada: para algunos, este proceso es excelente porque se

facilita el diálogo para llegar a una resolución, pero otros lo ven más como una manera de evitar el conflicto en vez de abordarlo.

4.5 Resumen de resultados

Los resultados de la investigación destacaron una tendencia emergente en la industria del entretenimiento y las apuestas en línea en Colombia hacia la promoción interna del personal como parte de un plan estratégico de crecimiento profesional efectivo. A pesar de la alta competitividad en este sector, donde es común contratar talento externo, especialmente a nivel directivo, se observa una creciente intención por parte de las empresas de retener a su personal existente. Esto se refleja en la implementación de programas personalizados de desarrollo profesional que se adaptan a las necesidades y aspiraciones individuales de los empleados. Esta tendencia resalta la importancia de cultivar y nutrir el talento interno como una estrategia clave para mantener una fuerza laboral comprometida y altamente capacitada.

En resumen, este estudio ha trazado un enfoque holístico para mejorar el crecimiento profesional en Betplay, una empresa líder en el sector del entretenimiento y las apuestas en línea. Basado en un análisis exhaustivo de las prácticas actuales y las tendencias emergentes en gestión de talento humano, se han identificado estrategias clave, como la personalización de programas de desarrollo profesional, publicación e información sobre vacantes o proyectos desafiantes, programas de capacitación y de desarrollo de habilidades, así como la importancia del reconocimiento y recompensa. Al adoptar este enfoque, Betplay estará mejor equipada para superar los desafíos del mercado y mantener su posición como líder en el sector, aprovechando al máximo el potencial de su talento humano.

5. Análisis e interpretación de resultados

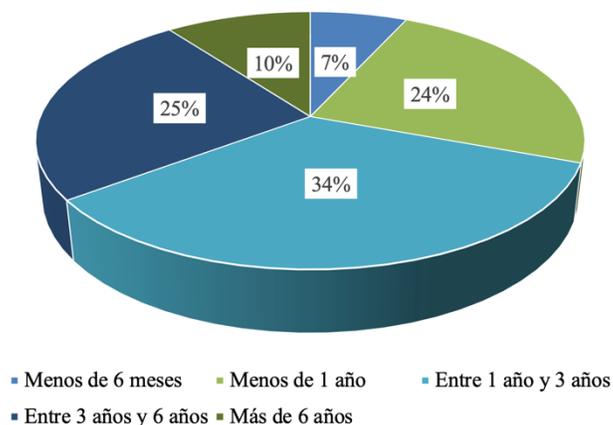
El análisis de los resultados obtenidos en la investigación proporciona una visión detallada y significativa sobre diversos aspectos relacionados con la gestión de talento en el sector de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia. A través de una metodología que incluyó encuestas y entrevistas en profundidad con expertos y análisis de casos reales, se ha recopilado información valiosa que permite comprender mejor las dinámicas laborales y las necesidades de los empleados en este sector particular.

En esta sección, se presentará un análisis de los datos recopilados, centrándose en los temas clave identificados durante la investigación. Se exploran las tendencias emergentes, las percepciones de los empleados y las prácticas actuales de gestión de talento en Betplay, la empresa líder en el mercado colombiano de juegos de apuestas en línea y la principal fuente de información. A continuación, se explicarán los datos suministrados en las tablas mencionadas en la sección anterior donde se mostraron los resultados y posteriormente se analizarán las respuestas entregadas en las entrevistas a los dos directores y al grupo focal.

5.1 Retención y estabilidad laboral

Figura 4.

Duración de la Permanencia Laboral en BetPlay: Distribución porcentual de los Empleados

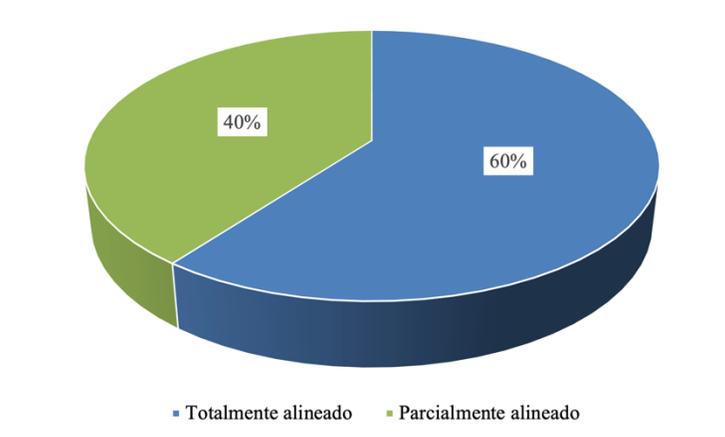


Nota: Fuente Elaboración propia teniendo en cuenta los resultados de la encuesta a empleados de BetPlay (ver anexo 3)

La figura 4 proporciona una visión general de la antigüedad de los empleados en BetPlay. La empresa ha logrado retener a una parte significativa de su fuerza laboral durante períodos prolongados, lo que podría ser indicativo de un entorno laboral favorable y oportunidades de desarrollo profesional satisfactorias. Sin embargo, también es importante tener en cuenta la proporción de empleados con menos de 1 año de antigüedad, ya que esto podría requerir un enfoque especial en la integración y retención de nuevos empleados para asegurar una continuidad en la estabilidad laboral.

Figura 5.

Percepción del Alineamiento entre el Rol Actual y las Fortalezas del empleado



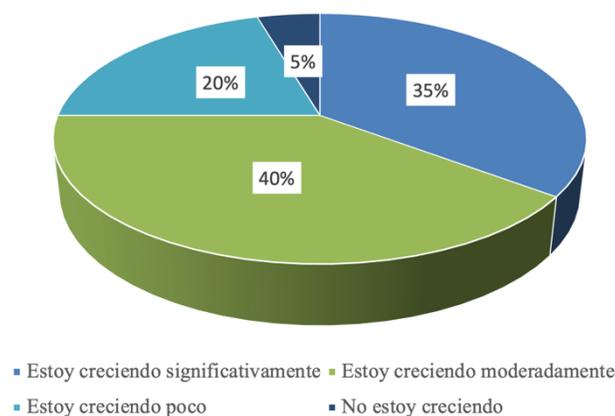
Nota: Fuente Elaboración propia teniendo en cuenta los resultados de la encuesta a empleados de BetPlay (ver anexo 3)

Para la figura 5, el 60% de los encuestados considera que su rol actual en BetPlay está totalmente alineado con sus fortalezas, mientras que el 40% lo percibe como parcialmente alineado. Estos resultados sugieren que la mayoría de los empleados sienten que sus roles actuales les permiten aprovechar sus fortalezas en cierta medida, lo que puede contribuir a su satisfacción laboral y compromiso con la empresa.

5.2 Desconocimiento de las oportunidades de crecimiento laboral dentro de la empresa.

Figura 6.

Percepción de crecimiento profesional en BetPlay



Nota: Fuente Elaboración propia teniendo en cuenta los resultados de la encuesta a empleados de BetPlay (ver anexo 3)

Los resultados de la figura 6 sugieren que existe una oportunidad importante para mejorar las iniciativas de desarrollo profesional dentro de la empresa, con el objetivo de garantizar que todos los empleados tengan la oportunidad de crecer y alcanzar su máximo potencial.

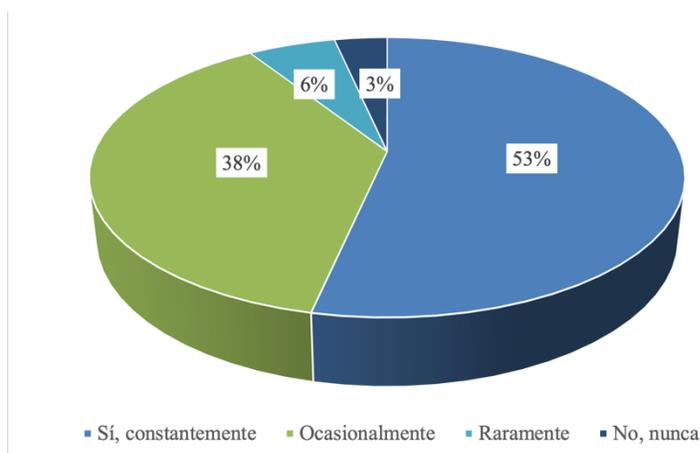
La encuesta revela que la mayoría de los encuestados (45%) consideran que recibir más capacitaciones sería la acción más beneficiosa para apoyar su desarrollo profesional en BetPlay. Además, el 25% valora las oportunidades en proyectos desafiantes, mientras que el 24% apreciaría recibir asesoramiento de carrera. Un pequeño porcentaje (6%) menciona otras acciones no especificadas. Estos resultados sugieren que los empleados valoran principalmente el acceso a capacitaciones y oportunidades para asumir roles desafiantes como impulsores clave de su crecimiento profesional dentro de la empresa.

Los resultados de la encuesta, destacan la importancia de ofrecer una amplia variedad de opciones de capacitación dentro del BetPlay. Si bien es alentador observar que un porcentaje significativo de encuestados (38%) considera que la empresa proporciona suficiente capacitación

que es relevante para mantener sus habilidades y conocimientos actualizados, resulta evidente que existe una oportunidad para mejorar. El hecho de que el 47% de los encuestados sienta que la capacitación proporcionada no siempre es relevante para sus necesidades subraya la necesidad de diversificar las opciones de capacitación disponibles. Permitir a los empleados elegir entre una amplia gama de programas de capacitación, en función de sus objetivos profesionales y las habilidades necesarias para los roles específicos a los que aspiran, puede ser fundamental para mejorar el grado de satisfacción y la dedicación de los trabajadores. Además, el 16% de los encuestados que perciben que la capacitación ofrecida es insuficiente, pero relevante para sus funciones, sugiere la importancia de adaptar las iniciativas de capacitación a las necesidades individuales de los empleados. Al ofrecer una variedad de opciones de capacitación que se alineen con los objetivos de carrera de los empleados y los requisitos de los roles específicos, BetPlay puede maximizar el impacto de sus programas de desarrollo profesional y fomentar un entorno de aprendizaje continuo y desarrollo personalizado.

Figura 7.

Perspectivas sobre Oportunidades de Desarrollo Profesional en BetPlay



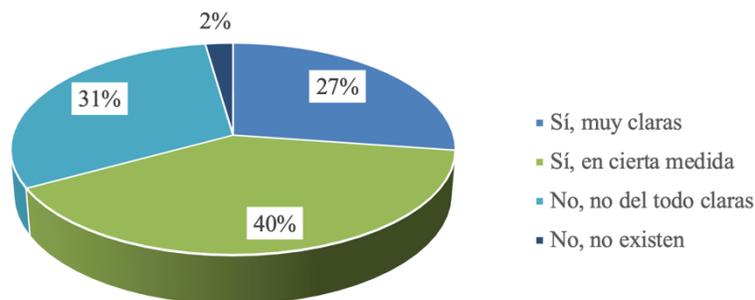
Nota: Fuente Elaboración propia teniendo en cuenta los resultados de la encuesta a empleados de BetPlay (ver anexo 3)

Para los datos de la figura 7, 53% de los encuestados considera que existen oportunidades de desarrollo profesional constantemente en BetPlay, mientras que el 38% afirma que estas oportunidades se presentan ocasionalmente. Solo el 6% indica que las oportunidades de desarrollo son raras, y un 3% dice que nunca existen. Estos resultados sugieren que la mayoría de los empleados perciben que la empresa ofrece oportunidades regulares para el crecimiento y desarrollo profesional.

La encuesta revela una situación preocupante en cuanto a la claridad de los criterios para el avance de carrera dentro de la empresa. Aproximadamente el 49% de los empleados encuestados otorgaron un puntaje por debajo de 5 en relación con su conocimiento sobre los criterios necesarios para ser ascendidos. Este hallazgo sugiere que una gran parte de los empleados no tienen una comprensión clara de las habilidades o cualidades que necesitan desarrollar para avanzar en sus carreras dentro de la organización. Esta falta de claridad puede dificultar que los empleados tomen acciones concretas para mejorar sus habilidades y calificaciones, lo que a su vez podría impactar negativamente en su capacidad para avanzar profesionalmente. Es crucial que la empresa tome medidas para proporcionar una mayor transparencia y comunicación sobre los criterios de avance de carrera, así como para ofrecer orientación y desarrollo profesional para ayudar a los empleados a alcanzar sus metas profesionales.

Figura 8.

Perspectivas sobre Oportunidades de Desarrollo Profesional en BetPlay

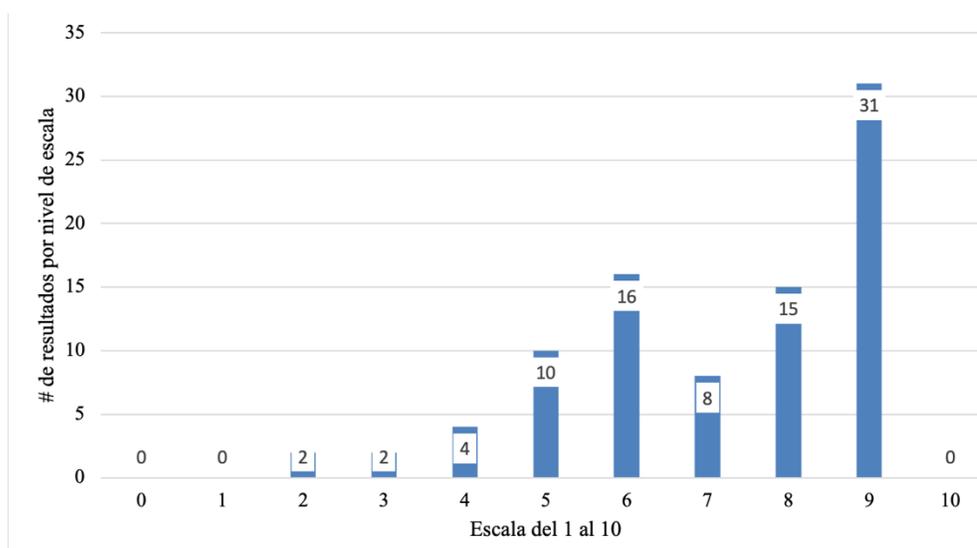


Nota: Fuente Elaboración propia teniendo en cuenta los resultados de la encuesta a empleados de BetPlay (ver anexo 3)

Para la figura 8, según los resultados de la encuesta, el 27% de los encuestados considera que existen oportunidades claras de ascenso dentro de la empresa, mientras que el 40% opina que sí existen, pero en cierta medida. Por otro lado, el 31% indicó que no considera que las oportunidades de avance de carrera estén del todo claras, y solo un pequeño porcentaje del 2% señaló que no existen dichas oportunidades.

Figura 9.

Percepción de BetPlay sobre Promoción Interna: Representación Gráfica en Escala de 0 a 10, donde 0 equivale a "No hacen promoción interna" y 10 "Si hace promoción interna"



Nota: Fuente Elaboración propia teniendo en cuenta los resultados de la encuesta a empleados de BetPlay (ver anexo 3)

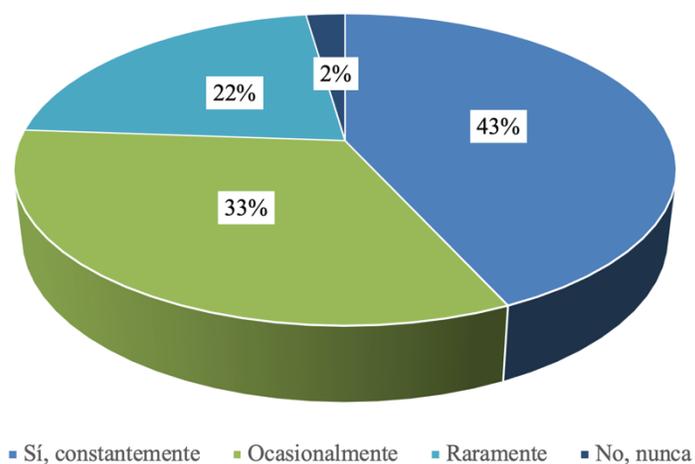
En la figura 9 tenemos que el 35% de los encuestados calificaron con un 10 la promoción interna sobre las vacantes disponibles en BetPlay, lo que indica una alta percepción de que la empresa efectivamente promueve internamente para llenar vacantes. Además, el 18% calificó con un 7, el 17% con un 9 y el 11% con un 5, lo que también sugiere una percepción positiva en cuanto a la promoción interna. Sin embargo, un porcentaje menor de encuestados otorgó calificaciones más bajas, con solo el 2% calificando con un 2 o un 3, lo que indica que hay una minoría que percibe que la empresa no promueve internamente las vacantes disponibles. Esto nos indica que la empresa va hacia la tendencia del sector de promover desde adentro. La contratación interna fomenta la lealtad y el compromiso de los empleados a largo plazo al ofrecerles la oportunidad de desarrollar conocimientos y habilidades especializados dentro de la empresa (DeVaro, 2020). Además, al promover desde dentro, las organizaciones pueden aprovechar el conocimiento previo de la cultura organizacional y los procesos internos, lo que

puede facilitar una integración más fluida y efectiva de los empleados en roles de mayor responsabilidad (DeVaro, 2020).

5.3 Retroalimentación

Figura 10.

Recepción de Retroalimentación sobre Desempeño en BetPlay



Nota: Fuente Elaboración propia teniendo en cuenta los resultados de la encuesta a empleados de BetPlay (ver anexo 3)

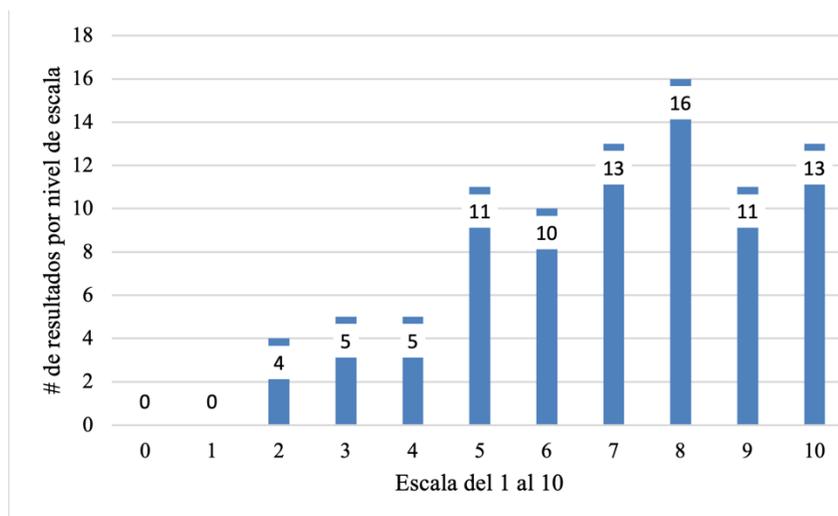
Siguiendo con la figura 10, 43% de los encuestados afirma que recibe retroalimentación sobre su desempeño de manera constante, mientras que el 33% indica que la recibe ocasionalmente. Por otro lado, el 22% señala que la retroalimentación es recibida raramente, y solo el 2% afirma no haber recibido retroalimentación de su desempeño por parte de su jefe o mentor. Estos resultados sugieren que el 43% de los encuestados reciben retroalimentación constante, mientras que el 57% recibe raramente, o no recibe. Lo cual indica una situación

preocupante, ya que debería ser una obligación que todos los empleados reciban retroalimentación independientemente de su cargo o área. Investigaciones destacan la relación significativa entre la retroalimentación y el rendimiento laboral, por ende debe ser un aspecto que deben tener en cuenta las empresas de este y todos los sectores (Rojas y Valencia, 2023),

5.4 Gestión de recursos humanos

Figura 11.

Nivel de Apoyo de la Empresa en la Exploración de Intereses Profesionales:
Representación Gráfica en Escala de 0 a 10, donde 0 equivale a "No me apoya" y 10 "Si me apoya"

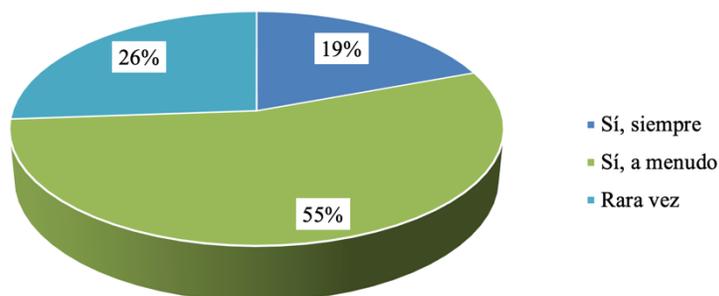


Nota: Fuente Elaboración propia teniendo en cuenta los resultados de la encuesta a empleados de BetPlay (ver anexo 3)

Luego, para la figura 11 los resultados, el 33% de los encuestados calificaron con un 8 o más alto el apoyo de la empresa en la exploración de sus intereses y objetivos profesionales, lo que sugiere una percepción generalmente positiva en cuanto al nivel de apoyo proporcionado por la empresa en este aspecto. Además, el 29% calificó con un 7, lo que refuerza esta impresión positiva. Sin embargo, un porcentaje menor de encuestados otorgó calificaciones más bajas, con solo el 11% calificando con un 2, un 3 o un 4, lo que indica que hay una minoría que percibe que la empresa no proporciona un apoyo suficiente en la exploración de sus intereses y objetivos profesionales.

Figura 12.

Promoción de Participación en Proyectos Desafiantes y Crecimiento Profesional por parte de la Empresa: Representación Gráfica"



Nota: Fuente Elaboración propia teniendo en cuenta los resultados de la encuesta a empleados de BetPlay (ver anexo 3)

Y finalmente para la figura 12, el 55% de los encuestados indicaron que la empresa fomenta la participación en proyectos desafiantes y de crecimiento profesional "a menudo", lo que sugiere que la mayoría percibe que la empresa brinda oportunidades frecuentes en este aspecto. Además, el 19% indicó que esto sucede "siempre". Sin embargo, un 26% expresó que esto ocurre "rara vez", lo que indica que hay un segmento significativo de empleados que percibe una falta de oportunidades en este sentido.

5.5 Resumen del análisis de resultados

En conclusión, basándose en los resultados de todas las tablas proporcionadas, se puede hacer una interpretación general de la situación laboral y el desarrollo profesional dentro de la empresa. En primer lugar, la mayoría de los empleados han estado trabajando en la empresa durante períodos significativos, lo que sugiere una relativa estabilidad laboral y posiblemente una cultura de retención efectiva. Esta longevidad en el empleo podría indicar un nivel de satisfacción general entre los empleados.

En cuanto al crecimiento profesional, los datos muestran que la mayoría de los empleados informan que están creciendo profesionalmente en la empresa. Esto sugiere que la organización está proporcionando oportunidades para el desarrollo de habilidades y la progresión profesional, lo cual es un aspecto positivo en términos de compromiso y desarrollo del talento. Sin embargo, la encuesta también revela áreas de mejora en el programa de desarrollo profesional. Los

empleados expresan la necesidad de más capacitación, oportunidades en proyectos desafiantes y asesoramiento de carrera para apoyar su crecimiento profesional. Esto indica que la empresa podría beneficiarse de una revisión de sus programas de desarrollo y capacitación para satisfacer mejor las necesidades y aspiraciones de su personal. En términos de alineación de roles y fortalezas, la mayoría de los empleados sienten que sus roles actuales se alinean bien con sus fortalezas. Esto sugiere que la empresa está asignando adecuadamente responsabilidades que aprovechan las habilidades de los empleados, lo cual es fundamental para la satisfacción laboral y el rendimiento.

5.6 Análisis de las entrevistas

5.6.1 Directora de Recursos Humanos

La entrevista con la directora de Recursos Humanos de BetPlay ofrece información valiosa sobre la tasa de retención de empleados en la empresa y cómo ha evolucionado en los últimos años (ver anexo 1). La entrevistada señala que la tasa de retención actual se sitúa en un sólido 85%, lo que indica un nivel relativamente alto de satisfacción y compromiso entre los empleados. Este alto índice de retención sugiere que las políticas y programas implementados por la empresa para promover el bienestar y el desarrollo profesional están dando resultados positivos.

Sin embargo, la entrevistada también menciona un ligero descenso en la retención de empleados, especialmente en los cargos más altos, desde el inicio de la pandemia. Este descenso puede atribuirse a los desafíos adicionales que han surgido en el ambiente laboral debido a la pandemia, como el trabajo remoto, la incertidumbre económica y las preocupaciones sobre la salud y la seguridad. A pesar de estos desafíos, la empresa sigue comprometida con el bienestar

de su equipo y está trabajando activamente para abordar estos problemas y mantener altos niveles de retención.

La entrevista con la Directora de Recursos Humanos de BetPlay proporciona una visión detallada de cómo la empresa aborda diversos aspectos clave de la gestión de recursos humanos. En primer lugar, la destacada tasa de retención del 85% refleja un compromiso sólido con la satisfacción y el desarrollo de los empleados a lo largo del tiempo. Este alto nivel de retención sugiere que BetPlay ha sido exitoso en cultivar un ambiente laboral que fomente la lealtad y el compromiso entre su equipo.

Es de aclarar que, la admisión de que la pandemia ha afectado ligeramente la retención, especialmente en roles de liderazgo, muestra una comprensión profunda de los desafíos actuales y una disposición para adaptarse a las circunstancias cambiantes. Esta conciencia de los problemas y el compromiso de abordarlos son indicativos de una cultura empresarial receptiva y proactiva.

En cuanto al enfoque de contratación, la combinación de promoción interna y contratación externa indica una estrategia equilibrada que valora tanto el crecimiento interno como la incorporación de nuevas perspectivas y habilidades externas. Este enfoque permite a BetPlay aprovechar la experiencia externa para mantenerse ágil y competitivo en un mercado dinámico, al tiempo que reconoce y promueve el desarrollo de talento interno.

La comunicación abierta sobre oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional subraya un ambiente de trabajo inclusivo y participativo. Aunque la empresa no tiene un proceso

formal para anunciar vacantes internas, la disposición a escuchar y responder a las aspiraciones de los empleados es fundamental para fomentar la motivación y el compromiso.

Por último, respecto a la gestión de quejas y reclamos, BetPlay demuestra un compromiso serio con la confidencialidad y la resolución de problemas de manera justa y equitativa. La implementación de canales de comunicación confidenciales y la participación activa de recursos humanos y líderes de equipo en la resolución de problemas destacan la importancia que la empresa otorga a mantener un ambiente laboral saludable y productivo.

5.6.2 Grupo focal

Las respuestas del grupo focal proporcionan una perspectiva valiosa sobre cómo los empleados perciben su entorno laboral y qué aspectos consideran importantes para su satisfacción y retención a largo plazo en la empresa (ver anexo 2). Al analizar estas respuestas, la empresa puede obtener una comprensión más profunda de las necesidades y expectativas de su fuerza laboral, lo que a su vez puede ayudar a informar estrategias para mejorar la experiencia del empleado y promover un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio.

Para el desarrollo de un plan profesional de crecimiento que atienda adecuadamente el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, es esencial considerar las diversas perspectivas y necesidades de los empleados dentro de la empresa. Reconociendo que algunos valoran la flexibilidad en los horarios mientras que otros se sienten abrumados por la carga laboral, se sugiere una revisión exhaustiva de las políticas de flexibilidad laboral existentes. Esta revisión puede servir como punto de partida para identificar áreas de mejora y la implementación de medidas adicionales. Entre estas medidas, se podrían incluir la introducción de programas de

gestión del tiempo para ayudar a los empleados a manejar eficazmente sus responsabilidades laborales, así como la promoción de prácticas de bienestar destinadas a fomentar un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal. Integrar estas iniciativas en un plan de crecimiento profesional amplio no solo beneficiaría el bienestar de los empleados, sino que también fortalecería la cultura organizacional y contribuiría al éxito a largo plazo de la empresa.

Además, en términos de oportunidades de desarrollo profesional, si bien algunos empleados están satisfechos con las opciones disponibles, otros desean más programas de mentoría y capacitación. Esto indica que la empresa podría beneficiarse de expandir sus programas de desarrollo profesional y garantizar que estén disponibles para todos los empleados, independientemente de su nivel o departamento.

La gestión de conflictos también emerge como un área importante a considerar. Si bien la mayoría de los empleados perciben que la empresa maneja bien los conflictos, algunos expresan preocupaciones sobre la efectividad de este proceso. Esto resalta la importancia de garantizar que haya canales claros y efectivos para abordar y resolver conflictos de manera rápida y justa, así como la necesidad de fomentar una cultura de comunicación abierta y respetuosa.

De lo anterior, se permite inferir que las respuestas del grupo focal proporcionan una visión detallada de cómo los empleados perciben varios aspectos de su entorno laboral y qué consideran crucial para su retención a largo plazo en la empresa. Se destaca la importancia de mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal, así como de ofrecer oportunidades significativas de desarrollo profesional. Además, se evidencia la necesidad de una gestión eficaz de conflictos y una comunicación clara y transparente por parte de la empresa.

Al escuchar activamente las preocupaciones y sugerencias de los empleados, la empresa puede identificar áreas de mejora y tomar medidas concretas para promover un ambiente de trabajo más saludable, productivo y satisfactorio. Esto puede incluir la implementación de políticas de flexibilidad laboral, la expansión de programas de desarrollo profesional, la mejora de los procesos de gestión de conflictos y una mayor transparencia en cuanto a oportunidades de crecimiento dentro de la organización.

5.6.3 Director General

No obstante, la entrevista con el Director General de BetPlay Online revela un enfoque estratégico y proactivo hacia el reclutamiento, retención y desarrollo del talento en un mercado altamente competitivo como el de las apuestas en línea (ver anexo 4). Se destaca la importancia de ofrecer beneficios y un ambiente laboral atractivo, así como de implementar programas de desarrollo profesional y planes de carrera personalizados para los empleados.

Las estrategias de BetPlay para promover el desarrollo profesional incluyen la alineación de perfiles de puestos con el propósito de la compañía, el fomento de una cultura de innovación y colaboración, y la implementación de programas de formación continua. Además, se prioriza la transparencia y la equidad en los procesos de evaluación del desempeño y la planificación de la sucesión.

La empresa evalúa el impacto de sus iniciativas de mejora continua en el desarrollo profesional interno mediante la monitorización de indicadores clave y la recopilación de feedback de los empleados. Los beneficios observados incluyen un equipo más comprometido y

alineado con el propósito de la empresa, así como una mejora en la calidad de las experiencias ofrecidas a los clientes.

En cuanto al futuro del sector de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia, BetPlay Online busca posicionarse como líder mediante el enfoque en la creación de experiencias emocionantes y memorables, la ampliación de su alcance para atender a un público más amplio, y la promoción del juego responsable. Se vislumbra un enfoque en apuestas más diversas y divertidas, así como una participación activa en eventos culturales y de entretenimiento para cambiar la percepción negativa de la industria y ofrecer un valor agregado a los clientes.

Además de las estrategias mencionadas, BetPlay Online está comprometido con la creación de un ambiente laboral que fomente la colaboración, la comunicación abierta y el reconocimiento del talento individual. Esto se evidencia en su enfoque hacia la gestión de conflictos, donde se promueve la resolución constructiva y se brinda apoyo a los empleados para expresar sus preocupaciones de manera transparente y confidencial.

La empresa también reconoce la importancia de mantener un equilibrio entre el trabajo y la vida personal de los empleados. Para ello, ofrece beneficios como días libres compensatorios y horarios flexibles, y busca fortalecer el desarrollo profesional personalizado según las necesidades y potencial de cada empleado.

6. Discusión

En el apartado de discusión, abordaremos tanto limitaciones que tuvimos como los datos y los análisis realizados en contraste con literaturas y autores reconocidos en el campo de la industria de juegos y entretenimiento.

6.1 Retención de empleados

El análisis de los resultados de las entrevistas en BetPlay en el contexto de empresas de entretenimiento revela una serie de hallazgos importantes. En primer lugar, la retención de empleados, con una tasa del 85%, es destacable y refleja un compromiso relativamente alto por parte del personal. Según Robbins y Judge (2019, pp. 27-31), una alta tasa de retención de empleados puede indicar un ambiente laboral positivo y un buen ajuste entre los empleados y la organización. Sin embargo, la disminución experimentada durante la pandemia, especialmente en roles de liderazgo, sugiere desafíos comunes en la industria del entretenimiento, donde la incertidumbre económica y la competencia pueden influir en la estabilidad laboral (Eisenberg, 2019).

6.2 Desarrollo profesional

En cuanto al enfoque de contratación y desarrollo profesional, BetPlay muestra una combinación de reclutamiento interno y externo, lo que indica una adaptación a las necesidades específicas de la empresa y del mercado de las apuestas en línea. La implementación de programas de desarrollo profesional y la creación de un plan de carrera reflejan prácticas recomendadas para fomentar el talento interno, clave para la competitividad y la innovación en la industria (Armstrong, 2017, pp. 21-24). La estrategia de BetPlay está alineada con la sugerida

por Cascio (2018, pp. 11-13), quien enfatiza la importancia de combinar la promoción interna con la contratación externa para garantizar la diversidad de habilidades y perspectivas dentro de la organización. Sin embargo, desde el punto de vista de recursos humanos, también se puede analizar que BetPlay no tiene completamente definida su cultura organizacional lo cual lo lleva a tener un enfoque mixto de contratación.

Las opiniones sobre las oportunidades de desarrollo profesional revelan la importancia de establecer programas claros y accesibles para el crecimiento y la capacitación de los empleados. Si bien algunos se sienten satisfechos con las oportunidades existentes, otros sugieren áreas de mejora. BetPlay podría fortalecer su compromiso con el desarrollo profesional mediante programas de mentoría, capacitación personalizada y claridad en las vías de ascenso, como señalan Barney (1991, pp. 99-120) y Armstrong (2017, pp. 21-24).

6.3 Gestión de recursos humanos

La gestión efectiva de conflictos y la comunicación abierta son aspectos destacados por los empleados de BetPlay, lo que coincide con las teorías que enfatizan la importancia de abordar los conflictos de manera constructiva y mantener una comunicación efectiva para el compromiso y la satisfacción de los empleados (Robbins y Judge, 2019, pp. 24-25). La descripción del ambiente laboral en BetPlay resalta la importancia de construir una cultura organizacional sólida, basada en la confianza, el trabajo en equipo y el apoyo mutuo, aspectos cruciales para atraer y retener talento en la industria del entretenimiento (Schein, 2017).

La discusión basada en las respuestas del grupo focal proporciona una visión detallada del ambiente laboral, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, las oportunidades de

desarrollo profesional, la gestión de conflictos y los aspectos cruciales para la retención a largo plazo en BetPlay. Estos aspectos son fundamentales para entender la dinámica interna de la empresa y su impacto en la satisfacción laboral, el compromiso de los empleados y, en última instancia, el éxito organizacional.

En primer lugar, la diversidad de percepciones sobre el ambiente laboral y las relaciones dentro del equipo refleja la complejidad de la cultura organizacional de BetPlay. Mientras que algunos empleados destacan la camaradería y la colaboración, otros mencionan tensiones ocasionales debido a diferencias de opinión. Esto resalta la importancia de fomentar una cultura que promueva la confianza, el respeto y la comunicación abierta, como sugieren Schein (2017) y Robbins y Judge (2019, pp. 412-422).

En segundo lugar, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal emerge como un tema relevante para los empleados. Aunque la mayoría expresó satisfacción, algunos señalaron desafíos relacionados con la carga de trabajo y los plazos ajustados. BetPlay podría abordar esto promoviendo políticas de flexibilidad laboral, programas de bienestar y fomentando una cultura que valore el tiempo libre y el bienestar de los empleados, como sugiere Guest (2017).

En cuanto a la gestión de conflictos, la diversidad de opiniones destaca la necesidad de implementar estrategias efectivas para abordar y resolver disputas de manera constructiva. Una gestión proactiva de conflictos puede ayudar a mantener un ambiente de trabajo saludable y prevenir la acumulación de tensiones, como sugiere DeNisi y Murphy (2017, pp. 421-433).

Los aspectos cruciales para la retención a largo plazo identificados por los empleados, como el reconocimiento, el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, y las oportunidades de

crecimiento, destacan la importancia de crear un entorno laboral que promueva el desarrollo y el bienestar de los empleados. BetPlay puede mejorar su retención y compromiso fortaleciendo estas áreas y demostrando un compromiso genuino con el crecimiento y el desarrollo de su talento interno, como sugieren Wright et al. (1994) y Cascio (2018).

6.4 Estrategias clave para el plan de crecimiento.

Una estrategia clave para BetPlay sería enfocarse en fortalecer la comunicación interna y la transparencia, abordando las preocupaciones planteadas por los empleados y brindando claridad sobre las oportunidades de desarrollo y las políticas organizacionales. Esto no solo ayudaría a mejorar la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados, sino que también promovería un sentido de pertenencia y cohesión dentro del equipo, como sugieren Delery y Roumpi (2017).

Además, BetPlay podría considerar la implementación de programas de reconocimiento y recompensa que valoren el desempeño y el esfuerzo de los empleados, lo que contribuiría a aumentar la motivación y la retención a largo plazo. Investigaciones como las de Zhu y Newman (2023) sugieren que las prácticas de recompensa efectivas pueden tener un impacto significativo en el compromiso y la lealtad de los empleados.

Asimismo, BetPlay podría beneficiarse de un enfoque holístico que aborde las necesidades y preocupaciones de los empleados en todas las áreas de la organización, desde la contratación y el desarrollo profesional hasta la gestión de conflictos y la promoción del bienestar. Al priorizar el capital humano y crear un entorno que fomente el crecimiento y la

satisfacción personal y profesional, BetPlay puede posicionarse como un empleador atractivo y competitivo en el mercado de las apuestas en línea en Colombia y más allá.

Respecto a las respuestas dadas por el director general online Betplay ofrecen una visión estratégica y centrada en el desarrollo del talento humano dentro de la empresa. Su enfoque en reclutar y retener talento en un mercado altamente competitivo se alinea con las teorías de gestión de recursos humanos que destacan la importancia de crear una ventaja competitiva a través del capital humano (Barney, 1991, pp. 99-120). Al destacar la certificación como Great Place to Work y la promoción de una cultura laboral sana, el director general reconoce la importancia de la reputación de la empresa como empleador y su impacto en la atracción y retención de talento (Robbins y Judge, 2019).

La implementación de un plan de carrera y desarrollo profesional personalizado refleja una estrategia proactiva para fomentar el crecimiento y la satisfacción de los empleados, lo que coincide con las recomendaciones de autores como Cascio (2018) y Armstrong (2017, pp. 79-82) sobre la importancia de ofrecer oportunidades de crecimiento y desarrollo para mantener a los empleados comprometidos y motivados. Además, el énfasis en el alineamiento de las competencias y perfiles de los empleados con el propósito de la empresa subraya la necesidad de integrar la gestión del talento con la estrategia organizacional (Wright et al., 1994, pp. 301-326).

De la misma manera, la gestión de procesos de evaluación del desempeño y retroalimentación constructiva, el director general resalta la importancia de alinearlos con las necesidades del equipo y el crecimiento individual. Esta práctica está en línea con la literatura que destaca la importancia de la retroalimentación continua y el desarrollo del empleado para mejorar el rendimiento y la satisfacción laboral (DeNisi y Murphy, 2017, pp. 421-433).

En términos de su visión sobre el futuro del sector de entretenimiento y juegos en línea, el énfasis en brindar experiencias emocionantes y memorables refleja una comprensión profunda de las demandas cambiantes del mercado y las expectativas de los clientes. Esta visión está respaldada por autores como Pine y Gilmore (1998), quienes sostienen que la economía de la experiencia es fundamental en industrias donde la diferenciación se basa en la calidad de las experiencias ofrecidas.

Al analizar estas respuestas desde la perspectiva de expertos en el campo de la gestión de recursos humanos y empresas de entretenimiento, se pueden identificar varios puntos clave:

- Autores como Barney (1991, pp. 99-120) y Armstrong (2017, pp 19-27) resaltan la importancia de los recursos humanos y la cultura organizacional como fuentes de ventaja competitiva sostenida. La Directora de Recursos Humanos de BetPlay parece comprender esto al destacar la importancia de atraer talento mediante una cultura laboral sólida y atractiva.
- La implementación de un plan de carrera personalizado y programas de desarrollo profesional refleja una estrategia proactiva para retener talento y promover el crecimiento dentro de la organización. Autores como Wright et al. (1994, pp. 301-326) argumentan que el desarrollo de los empleados contribuye significativamente a la ventaja competitiva de una empresa al aumentar su capacidad de adaptación y su capital humano.
- La Directora destaca la importancia de la evaluación del desempeño y la retroalimentación constructiva para impulsar el crecimiento individual y el rendimiento del equipo. Autores como DeNisi y Murphy (2017, pp. 421-433) han investigado la

efectividad de estos procesos y su impacto en la mejora del desempeño y el compromiso de los empleados.

- La mención de la evaluación del impacto de las iniciativas de mejora continua en el desarrollo profesional interno demuestra un enfoque basado en datos y resultados. Autores como Guest (2017) abogan por un enfoque más analítico en la gestión de recursos humanos, que incluya la medición del impacto de las prácticas y políticas en el bienestar y desempeño de los empleados.

Las respuestas mencionadas anteriormente nos dan un enfoque estratégico hacia la retención y el desarrollo del talento dentro de la empresa. Su énfasis en la creación de un ambiente laboral positivo, el impulso del desarrollo profesional y la gestión efectiva de conflictos refleja una comprensión profunda de la importancia del capital humano en el éxito organizacional. En primer lugar, la Directora destaca la importancia de mantener un ambiente laboral positivo y colaborativo, lo que está respaldado por la literatura sobre el impacto del clima organizacional en la satisfacción laboral y el compromiso de los empleados (Robbins & Judge, 2019). Además, su enfoque en el desarrollo profesional, incluida la implementación de un plan de carrera y programas de capacitación, coincide con la idea de que la inversión en el crecimiento de los empleados puede conducir a un mayor compromiso y rendimiento laboral (Cascio, 2018).

La gestión de conflictos también se aborda de manera proactiva, lo que refleja la importancia de una comunicación abierta y la resolución constructiva de problemas en la promoción de relaciones laborales saludables (DeNisi & Murphy, 2017, pp. 421-433). Además, su énfasis en la confidencialidad y la protección de los empleados que presentan quejas o reclamos es

fundamental para construir un clima de confianza y seguridad psicológica en el lugar de trabajo (Armstrong, 2017, pp. 108-109).

En cuanto al reclutamiento y retención de talento, la Directora menciona la combinación de promoción interna y contratación externa, especialmente para roles de liderazgo. Esta estrategia coincide con la noción de que una combinación de promoción interna y contratación externa puede ayudar a equilibrar la necesidad de experiencia interna con nuevas ideas y perspectivas externas (Delery & Roumpi, 2017).

Además, su enfoque en la comunicación abierta y la gestión efectiva de conflictos refleja la importancia de una cultura organizacional que fomente la transparencia y la confianza (Schein, 2017). La implementación de sistemas para recopilar y abordar quejas y reclamos de manera confidencial demuestra un compromiso con la creación de un entorno laboral seguro y saludable.

Por otro lado, es crucial resaltar la importancia de establecer un portal interno donde se puedan publicar las vacantes disponibles junto con las habilidades y cualidades requeridas para aplicar. Este portal proporciona a los empleados una mayor visibilidad sobre las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, lo que a su vez aumentaría su motivación y compromiso. Asimismo, la implementación de un programa de mentoría permitiría a los empleados más experimentados compartir su conocimiento y experiencia con los nuevos integrantes del equipo, fomentando así un ambiente de aprendizaje colaborativo y apoyo mutuo que contribuiría significativamente al desarrollo profesional de todos los miembros del personal.

Por último, a lo largo del desarrollo de la investigación, se identificaron diversas restricciones que afectaron el proceso de estudio en el ámbito de recursos humanos. En primer

lugar, se encontraron obstáculos al intentar llevar a cabo investigaciones, entrevistas o aproximaciones al área o a los empleados de las empresas pertinentes en el sector de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia. A pesar de que Betplay brindó acceso a sus instalaciones, surgieron limitaciones significativas, especialmente en la realización de la encuesta, la cual fue mayormente completada por empleados de la empresa. Además, se experimentaron retrasos en el cronograma debido a los procedimientos internos del área, que requerían la aprobación de la directora de recursos humanos para la recolección de datos. Se encontró una restricción en la formulación de preguntas relacionadas con el clima laboral, ya que la empresa cuenta con una agencia especializada en este aspecto. Es crucial destacar estas limitaciones, ya que reflejan las dificultades para abordar problemas relacionados con la cultura organizacional. Asimismo, se observó una limitación en el acceso a los datos, lo cual afectó la capacidad de la investigación para obtener una perspectiva amplia y representativa de las prácticas de gestión de recursos humanos en el sector de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia. En un escenario ideal, habría sido posible realizar un estudio similar en una multinacional o empresa con una cultura organizacional sólida, lo que habría enriquecido la investigación.

Conclusiones

El análisis de los resultados obtenidos en la investigación proporciona una visión integral sobre diversos aspectos relacionados con la gestión de talento en el sector de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia. A través de una metodología que incluyó encuestas, entrevistas en profundidad y análisis de casos reales, se ha recopilado información valiosa que permite comprender mejor las dinámicas laborales y las necesidades de los empleados en este sector particular.

En primer lugar, se destaca la relativa estabilidad laboral y la tasa de retención de empleados en BetPlay, la cual muestra una parte significativa de su fuerza laboral manteniéndose en la empresa durante períodos prolongados. Esta longevidad en el empleo podría indicar un nivel de satisfacción general entre los empleados y posiblemente una cultura de retención efectiva. Sin embargo, es importante destacar la proporción de empleados con menos de un año de antigüedad, lo que sugiere la necesidad de un enfoque especial en la integración y retención de nuevos empleados para garantizar la continuidad en la estabilidad laboral y posiblemente mejorar la tasa de retención a largo plazo.

En cuanto al desarrollo profesional, los datos revelan una oportunidad importante para mejorar las iniciativas existentes dentro de la empresa. Los empleados valoran principalmente el acceso a capacitaciones y oportunidades para asumir roles desafiantes como impulsores clave de su crecimiento profesional. Sin embargo, la encuesta también indica que existe una necesidad de diversificar las opciones de capacitación disponibles, ya que una parte significativa de los encuestados siente que la capacitación proporcionada no siempre es relevante para sus necesidades. Por lo tanto, es fundamental para la empresa ampliar sus programas de desarrollo profesional y garantizar que estén disponibles para todos los empleados, independientemente de

su nivel o departamento. El análisis revela una diversidad de metas profesionales, desde el desarrollo de habilidades técnicas hasta liderar en áreas como proyectos, marketing, análisis de datos y responsabilidad social corporativa. Los empleados muestran un claro interés en su crecimiento tanto personal como profesional, evidenciado en objetivos centrados en aprendizaje continuo, adquisición de nuevas habilidades y mejora de capacidades de liderazgo. Además, se observa un fuerte deseo de ascender y asumir roles de liderazgo, lo que sugiere un compromiso con el crecimiento profesional y una aspiración por mayores responsabilidades dentro de la organización.

Además, la falta de claridad en los criterios para el ascenso dentro de la empresa es una preocupación identificada en la encuesta. Una gran parte de los empleados no tienen una comprensión clara de las habilidades o cualidades que necesitan desarrollar para avanzar en sus carreras dentro de la organización. Esto destaca la necesidad de una comunicación más transparente y orientación sobre los criterios de ascenso, lo que ayudaría a los empleados a tomar acciones concretas para mejorar sus habilidades y calificaciones, y a su vez, impactaría positivamente en su capacidad para avanzar profesionalmente.

A pesar de estas áreas de mejora identificadas, la mayoría de los empleados informan que están creciendo profesionalmente en la empresa y sienten que sus roles actuales se alinean bien con sus fortalezas. Esto sugiere que la organización está proporcionando oportunidades para el desarrollo de habilidades y la progresión profesional, lo cual es un aspecto positivo en términos de compromiso y desarrollo del talento. Sin embargo, es esencial para la empresa revisar y mejorar sus programas de desarrollo y capacitación para satisfacer mejor las necesidades y aspiraciones de su personal.

En cuanto a la gestión de conflictos y la comunicación abierta sobre oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional, los resultados indican que la empresa está en el camino correcto, pero aún hay margen para mejorar. La implementación de canales claros y efectivos para abordar y resolver conflictos de manera rápida y justa, así como la promoción de una cultura de comunicación abierta y respetuosa, contribuiría a fortalecer el ambiente laboral y promover un mayor compromiso por parte de los empleados.

De esta manera, los resultados de la investigación indican que, si bien la empresa muestra aspectos positivos en términos de estabilidad laboral y alineación de roles con las fortalezas individuales, existen áreas de mejora significativas en las iniciativas de desarrollo profesional, diversificación de opciones de capacitación, claridad en los criterios de avance de carrera y gestión de conflictos. Estas áreas de mejora pueden abordarse mediante la implementación de estrategias específicas, como la ampliación de programas de desarrollo profesional, la diversificación de opciones de capacitación y una comunicación más transparente sobre los criterios de ascenso y la gestión de conflictos, lo que contribuiría a mejorar la experiencia laboral y el compromiso de los empleados dentro de la empresa.

Recomendaciones

Estas recomendaciones se enfocan en áreas identificadas como oportunidades de mejora y están diseñadas específicamente para impulsar la satisfacción y retención del talento dentro de la organización mediante un plan de crecimiento profesional eficaz que involucra cuatro partes importantes. Primero, un plan de carrera personalizado, de la mano de un programa de mentoría; esto refleja una estrategia proactiva para retener talento y promover el crecimiento dentro de la organización (Wright et al., 1994, pp. 301-326). A través de programas de mentoría personalizada, los empleados podrían recibir un plan de carrera realista por parte de un empleado con experiencia tanto en el sector como en la empresa. Se debe tomar en cuenta la importancia de resaltar que este debe ser totalmente voluntario, tanto el rol del mentor como la decisión del empleado de participar en el programa. Además, es importante personalizar los programas de desarrollo para satisfacer las necesidades individuales de los empleados y brindarles oportunidades para crecer y avanzar en sus carreras dentro de la organización.

El segundo segmento del plan es el desarrollo de una plataforma interna de publicación de vacantes y oportunidades para participar en proyectos desafiantes. Dado que una estrategia clave para BetPlay sería enfocarse en fortalecer la comunicación interna y las habilidades necesarias para ascender o aplicar a ciertos cargos. Asimismo, los resultados muestran la importancia de poder publicar proyectos internos en los cuales podrían participar empleados de diferentes áreas.

El tercer segmento involucra la disponibilidad de programas de capacitación y cursos de desarrollo de habilidades, para que los empleados puedan capacitarse internamente en las habilidades que necesitan para hacer realidad ese plan de carrera creado con el mentor.

Por último, el plan de crecimiento profesional puede finalizar con un plan de reconocimiento y recompensa que valore el desempeño, crecimiento y esfuerzo de los empleados. Esto no solo contribuye a la motivación y retención a largo plazo, sino que también puede tener un gran impacto en el compromiso y lealtad por parte de los empleados (Zhu & Newman, 2023, pp. 1788–1815).

En conclusión, para mejorar la gestión del talento humano en la empresa, es fundamental seguir los cuatro pasos del plan de crecimiento profesional propuesto. Primero, implementar un plan de carrera personalizado a través de programas de mentoría. Segundo, establecer una plataforma interna de publicación de vacantes y oportunidades para participar en proyectos desafiantes. Tercero, ofrecer programas de capacitación y cursos de desarrollo de habilidades para que los empleados adquieran las competencias necesarias para avanzar en su carrera. Y por último, instaurar un plan de reconocimiento y recompensa que valore el desempeño, crecimiento y esfuerzo de los empleados.

Referencias

- Abarbanel, B., Kraus, S., Huang, Q., Gray, H., Louderback, E., LaPlante, D., y Bernhard, B. (2021). Association between employee department and responsible gambling program perceptions: extension and follow-up study. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 4(5), 582–600.
- Alonso, Á., y García-Muina, F. E. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible capital*, 10(5), 1003-1025.
- Armstrong, M. (2017). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. Kogan Page Publishers.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Cascio, W. F. (2018). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profits*. McGraw-Hill Education.
- Caballero Rojas, A. F., & Torres Valencia, P. L. (2023). Relación entre la retroalimentación y el rendimiento laboral en los trabajadores de la empresa E&M, 2021.
- Cocchi, R. (2023, March 9). 45 sample questions for employee satisfaction surveys. *HRMorning*. <https://www.hrmorning.com/articles/employee-satisfaction-survey/>
- Clasificación Industrial Internacional Uniforme de todas las actividades económicas. DANE. (2020, August 1).

Cuartas, J. (2024, May 3). La Batalla épica del gaming en Colombia, Una industria que exporta US \$2,7 millones. Forbes Colombia. <https://forbes.co/2024/05/03/editors-picks/la-batalla-epica-del-gaming-en-colombia>

Coljuegos. (2023). Juegos Operados Por internet. Coljuegos.gov.co. <https://www.coljuegos.gov.co/publicaciones/301841/juegosonline/>

Coljuegos. (2020). INFORME DE GESTIÓN VIGENCIA 2020.

David Aguado. (2018). HR Analytics. Teoría y práctica para una analítica de recursos humanos con impacto: Vol. Primera edición. ESIC.

DeNisi, A. S., y Murphy, K. R. (2017). Performance appraisal and performance management: 100 years of progress?. *Journal of Applied Psychology*, 102(3), 421-433.

DeVaro, J. (2020). ¿ Promoción interna o contratación externa?. IZA World of Labor.

Esparza, L., y Arias, D. (2023, September 5). Problemas Actuales de RRHH en BetPlay. personal.

Granada Garcia, J. E., y Valencia Hernandez, C. A. (2023). Aporte económico de los juegos de suerte a la salud en Colombia.

Gabidullin, A. (n.d.). Focus on Igaming in Latin America: The key points you need to know in 2023. Yogonet International. <https://www.yogonet.com/international/news/2023/06/27/67663-focus-on-igaming-in-latin-america-the-key-points-you-need-to-know-in-2023>

González-Molina, M. G., Enciso-Galindo, B. V., Arciniegas-Hurtado, L. F., Tovar-Arévalo, P. A., Bonza-Forero, P. I., & Arévalo-Peña, L. P. Y. (2020). Importancia de las habilidades blandas para la empleabilidad y sostenibilidad del personal en las organizaciones. Encuentros con semilleros, 2(2).

Institute for Career Research. (2010). Careers in the Gaming Industry : Casino Resort Employment: Dealers to Managers: State Regulators. Institute for Career Research.

Jaramillo, D. E., y Gomez, L. (2021, May 28). Gestión de Riesgo en los casinos de apuestas deportivas online en Colombia. <https://dspace.tdea.edu.co/bitstream/handle/tdea/1839/6.%20Gestion%20de%20Riesgo%20Casinos%20-%20Diego%20-%20Leandro.pdf?sequence=1>

Landry, A., Schweyer, A., y Whillans, A. (2018, October 31). Winning the war for talent: Modern motivational methods ... - sage journals. <https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/0886368718808152>

Lozano, S., Dorado, D. F., Carrillo, M., Romero, N. I., Suarez, M. R., Villar, J. C., Rodriguez, J. A., Amezquita, C. C., & Venegas, O. D. (2022, July). Mercado de juegos de suerte y azar operados en internet en Colombia: Evidencia para el periodo 2017-2021. https://www.sic.gov.co/sites/default/files/documentos/082022/ES-Apuestas-en-linea_Version-Publica.pdf

Macías, B. (2021). Evolución del sector de los Juegos de Azar desde la regulación del Canal Online hasta la actualidad.

Popescu, M. A., y Ciorei, M. A. (2023). State of the Art in Employee Retention. FAIMA Business & Management Journal, 11(2), 61–71.

Pine, B. J., y Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. Harvard Business Review, 76(4), 97-105.

Puchol, L., y Puchol, I. (2016). 27 Nuevos casos en dirección y gestión de recursos humanos. (incluyen las soluciones propuestas por sus autores) (1a. edición.). Ediciones Díaz de Santos.

Robbins, S. P., y Judge, T. A. (2019). Essentials of Organizational Behavior. Pearson.

Sánchez, C. (2022, May 1). Apuestas en el deporte como negocio. International Journal of Sports Law & Management. https://www.researchgate.net/publication/360687963_Apuestas_en_el_deporte_como_negocio

Superintendencia de Industria y Comercio. (2021). Mercado de juegos de suerte y azar operados por internet en Colombia: Evidencia para el periodo 2017-2021. https://www.sic.gov.co/sites/default/files/documentos/082022/ES-Apuestas-en-linea_Version-Publica.pdf

SurveyMonkey. (s.f.). Calculadora de tamaño de muestra. <https://es.surveymonkey.com/mp/sample-size-calculator/>

Yale Law School. (2022). Sample Interview Questions. https://law.yale.edu/sites/default/files/area/department/cdo/document/cdo_sample_interview_questions.pdf

Wright, P. M., McMahan, G. C., y McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: A resource-based perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5(2), 301-326.

Zhu, F., y Newman, A. (2023). One Size Does Not Fit All: Organizational Rewards, Managerial Experience, and Employee Retention in Entrepreneurial New Ventures. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 47(5), 1788–1815. <https://doi-org.cvirtual.cesa.edu.co/10.1177/10422587221111729>

10 questions to ask during an interview: Determining culture fit. Wharton Online. (2020). <https://online.wharton.upenn.edu/blog/questions-to-ask-during-interview/>

Anexos

Anexo 1. Entrevista: Directora de Recursos Humanos de BetPlay

En el contexto de la investigación sobre las estrategias de retención de empleados en BetPlay, se llevó a cabo una entrevista con la Directora de Recursos Humanos, la Sra. Paola. Con una sólida experiencia en la gestión del talento humano en la empresa, la Sra. Paola ofreció una visión valiosa sobre las prácticas actuales y futuras destinadas a mejorar la retención del personal en la organización. A continuación, se presenta un resumen de los puntos clave discutidos durante la entrevista.

¿Cuál es la tasa de retención de empleados actual en la empresa y cómo ha evolucionado en los últimos años?

La Directora de Recursos Humanos de BetPlay informa que la empresa ha mantenido una tasa de retención de empleados del 85%, lo que refleja un compromiso continuo con el bienestar y el crecimiento del equipo. Sin embargo, señala que durante la pandemia ha habido una ligera disminución en la retención, especialmente en los cargos más altos, debido a los desafíos adicionales del ambiente laboral. A pesar de estos obstáculos, la empresa está trabajando arduamente para enfrentar estos desafíos y seguir apoyando a su equipo.

¿Cómo describe la empresa su enfoque general de contratación: más orientado a la promoción interna, la contratación externa o una combinación de ambos?

La empresa BetPlay tiene un enfoque combinado en su estrategia de contratación, valorando tanto la promoción interna como la contratación externa. Sin embargo, para ocupar cargos más altos, tienden a optar por contratar personal externo, buscando específicamente individuos con experiencia en empresas del sector o a nivel internacional. Un ejemplo reciente es la contratación de María García como Directora de Marketing, quien aportó experiencia

internacional y un historial sólido en estrategias de marketing, fortaleciendo así la posición de la empresa en el mercado.

¿Cuáles son las situaciones o roles específicos para los cuales la empresa prefiere contratar externamente en lugar de promover internamente?

La empresa BetPlay prefiere contratar externamente cuando necesita habilidades muy específicas que no están disponibles dentro de su equipo interno, especialmente en áreas especializadas como tecnología de la información o análisis de datos. Para los puestos de liderazgo, valoran la incorporación de talento externo que aporte una perspectiva fresca y diferente, lo que es relevante para transformar estratégicamente áreas de la empresa o explorar nuevas oportunidades de crecimiento en el mercado. Traer líderes con experiencia diversa e innovadora permite impulsar la creatividad y la innovación, promoviendo un ambiente de trabajo dinámico y progresivo que contribuye al éxito continuo de BetPlay.

¿Cómo se comunica la empresa con los empleados sobre oportunidades de promoción interna o nuevas contrataciones?

En BetPlay, la cultura es abierta y cercana, y las oportunidades de promoción interna o nuevas contrataciones se comunican principalmente a través de conversaciones informales entre gerentes y empleados. Se fomenta un ambiente donde las personas pueden expresar sus aspiraciones y deseos de crecimiento profesional directamente. Aunque actualmente no cuentan con un proceso formal establecido para publicar vacantes o anunciar promociones internas, están siempre atentos a las oportunidades y buscan mejorar la transparencia en este aspecto.

¿Cuál es el proceso formal para recopilar quejas y reclamos de los empleados en la empresa? ¿Cómo se realiza el seguimiento de las quejas y reclamos después de que se han presentado?

En BetPlay, se ha establecido un sistema sólido para gestionar quejas y reclamos de manera confidencial y efectiva. Se valora la transparencia y la comunicación abierta en la cultura empresarial, por lo que se han implementado varios canales para que los empleados expresen sus preocupaciones de manera confidencial. Además de proporcionar una vía para presentar quejas, se fomenta un ambiente donde se alienta activamente a los empleados a compartir sus preocupaciones y sugerencias de mejora. Existen comités internos donde los gerentes y líderes de equipo pueden presentar casos relacionados con el bienestar de los empleados o problemas recurrentes que requieren atención. Estos comités actúan como foros para discutir y resolver problemas de manera colaborativa, asegurando que todas las preocupaciones se aborden adecuadamente y de manera oportuna.

El equipo de recursos humanos desempeña un papel fundamental en este proceso, manteniendo una comunicación constante con los gerentes y supervisores para abordar cualquier problema que surja y proporcionar apoyo y orientación cuando sea necesario. Se sigue un protocolo claro y transparente para investigar y abordar todas las quejas y reclamos de manera justa y equitativa, asegurando un entorno de trabajo saludable y productivo para todos los empleados.

¿Cómo se garantiza la confidencialidad y, en algunos casos, el anonimato de las personas que presentan quejas o reclamos?

En BetPlay, se considera fundamental la confidencialidad y el respeto hacia quienes presentan quejas o reclamos. Se asegura la privacidad de los empleados manejando la información de manera confidencial y permitiendo el anonimato en algunos casos. Se cuenta con un sistema seguro para recopilar los comentarios y se aborda cada situación de manera discreta y profesional.

Se implementan medidas para evitar represalias y promover un ambiente seguro para expresar preocupaciones. Se destaca la importancia de aprender de situaciones pasadas, como un incidente donde una queja se filtró, lo que afectó el ambiente laboral y generó desconfianza entre los empleados. Desde entonces, se ha reforzado el compromiso de fortalecer el sistema de confidencialidad y tomar medidas adicionales para garantizar que todas las quejas y reclamos se manejen de manera totalmente confidencial, protegiendo así la privacidad y el bienestar de los empleados.

Anexo 2. Grupo Focal: Preguntas Abiertas a empleados de Betplay

En el marco del estudio sobre la retención laboral en Betplay, se llevó a cabo un grupo focal que contó con la participación de empleados representativos de diferentes niveles jerárquicos y áreas funcionales de la empresa. Esta iniciativa tuvo como objetivo obtener perspectivas directas de los empleados sobre los factores que influyen en la retención del talento y posibles áreas de mejora identificadas por ellos mismos.

¿Cómo describirías el ambiente laboral y las relaciones dentro del equipo?

"El ambiente laboral es bastante amigable y colaborativo. Nos llevamos bien como equipo y siempre estamos dispuestos a ayudarnos mutuamente. Las relaciones son cercanas y hay un ambiente de confianza."

"El ambiente laboral es muy profesional y enfocado en los resultados, pero también hay un toque de camaradería. Nos llevamos bien como equipo y hay una buena comunicación entre nosotros."

"El ambiente laboral es bastante relajado y hay un buen sentido del humor entre nosotros. Nos llevamos bien y disfrutamos trabajando juntos."

"El ambiente laboral es un poco tenso a veces, especialmente cuando hay plazos ajustados, pero en general nos llevamos bien y hay respeto entre los miembros del equipo."

"El ambiente laboral es bastante diverso, con diferentes personalidades en el equipo. Nos llevamos bien en general, pero a veces surgen tensiones debido a las diferencias de opinión."

"El ambiente laboral es muy positivo y motivador. Nos apoyamos mutuamente y celebramos los éxitos del equipo. Las relaciones son sólidas y hay un buen espíritu de colaboración."

¿Qué piensas sobre la distribución equitativa entre tu trabajo y tu vida fuera del ámbito laboral?

"Siento que la empresa respeta mi tiempo personal y me permite equilibrar mi vida laboral con mis actividades fuera del trabajo. La flexibilidad en los horarios es muy útil."

"A veces siento que el trabajo se lleva la mayor parte de mi tiempo, pero la empresa ofrece algunos beneficios para ayudar a equilibrar eso, como días libres compensatorios y horarios flexibles."

"El equilibrio entre el trabajo y mi vida personal es bastante bueno en general. Aprecio que la empresa reconozca la importancia de tener tiempo fuera del trabajo y fomente un ambiente de trabajo saludable."

"Siento que el equilibrio entre el trabajo y mi vida personal es un poco desafiante a veces, especialmente cuando hay proyectos urgentes. Pero en general, la empresa trata de apoyar a los empleados en este aspecto."

"El equilibrio entre el trabajo y mi vida personal es excelente. La empresa ofrece muchas opciones para flexibilizar los horarios y tomarse tiempo libre cuando lo necesito."

"A veces siento que el trabajo puede ser abrumador y me deja poco tiempo para otras cosas, pero en general, la empresa trata de apoyar un buen equilibrio entre el trabajo y mi vida personal."

¿Sientes que hay suficientes oportunidades de desarrollo profesional en la empresa?

"Sí, creo que hay muchas oportunidades de desarrollo profesional disponibles en la empresa. He tenido la oportunidad de participar en capacitaciones y programas de desarrollo que me han ayudado a crecer en mi carrera."

"En mi experiencia, las oportunidades de desarrollo profesional son limitadas en la empresa. Me gustaría ver más programas de capacitación y opciones para avanzar en mi carrera."

"Las oportunidades de desarrollo profesional varían según el departamento en el que trabajas. En mi área, he tenido buenas oportunidades de crecimiento, pero entiendo que otros pueden no tener las mismas oportunidades."

"Creo que hay algunas oportunidades de desarrollo profesional disponibles, pero podría haber más. Me gustaría ver más programas de mentoría y opciones de capacitación para ayudar a los empleados a crecer en sus roles."

"En general, estoy satisfecho con algunas de las oportunidades de desarrollo profesional que ofrece la empresa. A través de los programas de capacitación disponibles, he podido avanzar en mi carrera y adquirir nuevas habilidades. Sin embargo, a veces siento que las oportunidades se centran más en personas externas que en el talento interno de la empresa. Considero que, como empleados que ya conocemos la organización y tenemos un sentido de pertenencia, deberíamos recibir más atención en términos de crecimiento profesional y desarrollo de habilidades."

"Siento que las oportunidades de desarrollo profesional podrían mejorarse. A veces no está claro cuáles son las opciones disponibles o cómo acceder a ellas."

¿Cómo calificarías la gestión de conflictos en la empresa?

"La gestión de conflictos en la empresa es bastante efectiva. Hay canales abiertos de comunicación y se fomenta la resolución de problemas de manera constructiva."

"En general, creo que la empresa maneja bien los conflictos que surgen. Se abordan de manera rápida y justa, y se busca llegar a soluciones que beneficien a todas las partes involucradas."

"La gestión de conflictos podría ser mejor en la empresa. A veces siento que los problemas no se abordan de manera adecuada y pueden llevar tiempo en resolverse."

"En mi experiencia, la empresa tiende a evitar los conflictos en lugar de abordarlos de frente. Esto puede llevar a tensiones acumuladas que luego son más difíciles de resolver."

"La gestión de conflictos en la empresa es excelente. Se alienta a los empleados a comunicarse abiertamente sobre cualquier problema que surja y se toman medidas rápidas para resolverlos."

"Creo que la gestión de conflictos en la empresa es bastante eficaz. Siempre hay un canal de comunicación abierto para discutir problemas y encontrar soluciones juntos."

¿Hay algún aspecto específico que consideres crucial para tu retención a largo plazo?

"Para mí, el crecimiento profesional es crucial para mi retención a largo plazo en la empresa. Quiero sentir que estoy progresando en mi carrera y adquiriendo nuevas habilidades."

"Valoraría mucho un ambiente de trabajo positivo y un buen equilibrio entre el trabajo y mi vida personal. Esto sería clave para mi retención a largo plazo en la empresa."

"Creo que la comunicación abierta y la transparencia son aspectos fundamentales para mi retención a largo plazo. Quiero sentirme escuchado y valorado en la empresa."

"El reconocimiento por mi trabajo sería crucial para mi retención a largo plazo. Quiero sentir que mis contribuciones son valoradas y que tengo oportunidades de crecimiento."

"Para mí, la oportunidad de trabajar en proyectos desafiantes y emocionantes sería crucial para mi retención a largo plazo. Quiero sentir que estoy creciendo profesionalmente y haciendo un impacto en la empresa."

"Bueno, mira, en BetPlay, cada uno tiene su propia percepción sobre lo que considera crucial para quedarse en la empresa a largo plazo. En mi caso, creo que sería fundamental que la empresa nos brinde claridad sobre las habilidades y cualidades específicas que se necesitan para ascender o aplicar a ciertos puestos. Saber qué se espera de nosotros y qué necesitamos mejorar para avanzar en nuestra carrera sería de gran ayuda. Además, sería genial si la empresa también comunicará de manera clara las vacantes disponibles, así sabríamos qué oportunidades hay para crecer dentro de la organización. Por otro lado, tener acceso a un mentor sería algo realmente útil. Alguien con experiencia dentro de la empresa que pueda guiarnos y darnos consejos sobre cómo desarrollarnos profesionalmente y superar los desafíos que se presenten en el camino."

Anexo 3. Encuesta: 88 empleados aleatorios de Betplay

A continuación, se presentarán las gráficas de los resultados de las encuestas que se hicieron a los 88 trabajadores, cada pregunta cuenta con un marco de respuestas y el porcentaje de respuestas elegidas.

Respuestas pregunta 1

1. ¿Cuánto tiempo llevas trabajando en BetPlay?		
Menos de 6 meses	6	7%
Menos de 1 año	21	24%
Entre 1 año y 3 años	30	34%
Entre 3 años y 6 años	22	25%
Más de 6 años	9	10%
Base:	88	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2

Resultados encuesta pregunta 2

2.¿Sientes qué estás creciendo profesionalmente en la empresa?		
Estoy creciendo significativamente	31	35%
Estoy creciendo moderadamente	35	40%
Estoy creciendo poco	18	20%
No estoy creciendo	4	5%
Base:	88	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3*Resultados encuesta pregunta 3*

3.¿Qué acciones podría tomar el BetPlay para apoyar más tu desarrollo profesional?		
Oportunidades de proyectos desafiantes	40	45%
Más capacitaciones	22	25%
Asesoramiento de carrera	21	24%
Otro	5	6%
Base:	88	100%

Fuente: Elaboración propia

Tabla 4.*Resultados pregunta abierta 4*

4 ¿Cuáles son tus objetivos específicos de carrera dentro de la empresa?	
Ampliar conocimiento en legislaciones de otros países en el desarrollo de los procesos de internacionalización de la empresa.	1
Quiero ampliar mi experiencia en atención al cliente para poder asumir un rol de supervisor en el equipo de soporte	1
Aportar conocimiento a las operaciones, crecer profesionalmente, compartir conocimiento	1
Quiero desarrollar mis habilidades en gestión de proyectos para liderar la implementación de nuevas iniciativas estratégicas en Betplay	1
Aprender y aportar mis conocimientos y experiencia. Que reconozcan mis logros ya sea con algún reconocimiento y con incremento salarial o beneficios extralegales, porque es algo que es muy limitado BetPlay	1

Mi objetivo es especializarme en el desarrollo de aplicaciones móviles y liderar el equipo de desarrollo móvil de Betplay	1
aprendizaje, crecimiento personal y laboral	1
Mi objetivo es ascender al puesto de gerente de operaciones y optimizar los procesos internos para aumentar la eficiencia y la rentabilidad	1
Ascender	3
Ascender profesionalmente (terminar mi carrera profesional) ascender laboralmente (tener en cuenta para ascensos dentro de la compañía	1
Busco conocer más sobre el sector online y explorar formas de impulsar proyectos innovadores en Betplay que nos ayuden a destacarnos en la industria	1
ascenso profesional	1
Capacitarme y estudiar lo cual ya me matricule para estudiar, y poder ascender a otro cargo, para poder tener mejor ingreso ir y estudiar mas y ayudar a mi hijo y mi familia.	1
Conocer los procesos de cada área, con el fin de crecer en los conocimientos de las apuestas Online, ya que este mercado no cuenta con mucho personal preparado en el mercado	1
Planeo capacitarme y estudiar para ascender a un cargo superior en la empresa, lo que me permitirá tener un mejor ingreso y apoyar a mi familia	1
Como apasionado por la innovación, mi objetivo es liderar el laboratorio de investigación y desarrollo de Betplay para crear productos innovadores	1
Conocer más del sector online y evaluar como se puede conocer e impulsar proyectos asociados a innovación en el sector	1
Busco perfeccionar mis habilidades en marketing de contenido para crear estrategias que generen un mayor compromiso de los usuarios con la marca	1

Consolidarme como líder de una area completa brindando mis conocimientos y guiando a las personas dentro de la compañía cuando así lo requieran.	1
Continuar aprendiendo y crecer en cargo dentro de la compañía logrando aportes en mi trabajo de forma gratificante	1
Aspiro a liderar iniciativas de responsabilidad social corporativa para contribuir al bienestar de las comunidades donde operamos	1
Continuar creciendo profesionalmente. Tener la posibilidad de asumir nuevos retos a futuro que me permitan aportar el conocimiento adquirido, y también continuar con mi proceso.	1
Como amante de los deportes, mi objetivo es liderar la estrategia de patrocinios deportivos de la empresa y fortalecer nuestra presencia en eventos importantes.	1
Aspiro a desarrollar mis habilidades en análisis de datos para contribuir al crecimiento de la empresa en el área de inteligencia de negocios	1
Crecer de acuerdo a las oportunidades profesionales y al nivel de servicio interno y externo que genere en la compañía	1
Crecer en la empresa, tener conocimientos solidos y lograr dirigir proyectos y personas con resultados óptimos.	1
Quiero conocer a fondo los procesos de cada área para crecer en mis conocimientos sobre las apuestas en línea y contribuir al desarrollo de la empresa en este mercado.	1
Crecer personal y profesionalmente	1
Quiero convertirme en un experto en análisis de riesgos y seguridad de la información para proteger los datos confidenciales de nuestros usuarios	1
Crecer profesionalmente y obtener experiencia laboral	1
Crecimiento en mis capacidades	1
Crecimiento Profesional y personal	1

Busco conocer más sobre el sector online y explorar formas de impulsar proyectos innovadores en Betplay que nos ayuden a destacarnos en la industria.	1
Crecimiento profesional, personal	1
Dar gestion y apoyo a los diferentes sistemas implementados en el desarrollo corporativo.	1
Crece dentro de la empresa	1
Desarrollo de habilidades de liderazgo, establecer metas profesionales, metoria y asesoramiento, otros	1
Busco adquirir experiencia en gestión de proyectos para liderar iniciativas clave y mejorar la eficiencia operativa de la empresa.	1
Diseñar, Desarrollar e implementar las plataformas tecnológicas de la compañía	1
Especialisaciones	1
Estudiar	1
N/A	1
Formación y ascender	1
Planeo profundizar mis conocimientos en análisis de mercado para identificar oportunidades de crecimiento y expansión para la empresa.	1
Formación y Conocimiento	1
Formarme en distintos retos aspirando mayores retos y alcanzar puestos más directivos	1
Poder mejorar mis habilidades de liderazgo	1
Fortalecer mis habilidades como profesional y persona, encaminados con los valores y objetivos de la empresa.	1
Fortalecer mis habilidades y adquirir nuevas herramientas a través de estudios complementarios	1
Mi meta es profundizar mi conocimiento en marketing digital para implementar campañas innovadoras que impulsen el crecimiento del negocio	1
internacionalizarme con mis conocimientos	1
Llegar a ser gerente general de la compañía	1
Llegar a un cargo Directivo	1

Mi meta es ascender dentro de la empresa, tanto en términos de carrera profesional como laboral, y contribuir al crecimiento de Betplay	1
Llegar a un mando alto	1
Aspiro a fortalecer mis habilidades en gestión de recursos humanos para reclutar, retener y desarrollar talento dentro de la organización	1
Llegar al rango más alto posible asumiendo las responsabilidades inherentes al cargo	1
Lograr llegar a una dirección de producción, ser un product manager	1
Busco adquirir conocimientos en inteligencia artificial y aprendizaje automático para aplicar tecnologías emergentes en la optimización de procesos empresariales	1
Me gustaría estar involucrado en los temas de los torneos locales y la Selección Colombia y los diversos deportes en la que está involucrada la marca soy muy apasionado por el deporte.	1
Mejora mis ingresos con otro cargo	1
mejorara mis habilidades educativas y de relaciones interpersonales para crecer como persona y a nivel profesional para escalar no solamente en la empresa si no a nivel general.	1
Mi objetivo es profundizar mis conocimientos en cumplimiento normativo para asegurar que nuestras operaciones se adhieran a los estándares legales y éticos	1
N/A	1
Poder aplicar a una vacante dentro de la compañía superior a mi cargo actual	1
Poder aplicar metodologías y herramientas vigentes en materia de riesgos para cuantificar los riesgos y hacer que este proceso sea más aprovechado para beneficio de la compañía, seguir ascendiendo entendiendo que todo es un proceso y que es a su tiempo también dependiendo a la dinámica de la empresa y sus negocios.	1

Poder demostrar mis capacidades mas abiertamente, adquirir mayores conocimientos en los procesos laborales y mayor oportunidad de crecimiento en cargos	1
Poder crecer dentro de la empresa	1
Poder mejorar mi conocimiento profesional para aportar a la compañía y crecer dentro de ella.	1
Poder seguir adquiriendo conocimientos y aprovechando las oportunidades al maximo, tanto profesionales como academicas.	1
Aspiro a mejorar mis habilidades de análisis de mercado para anticipar cambios en la demanda y ajustar nuestra estrategia de producto en consecuencia	1
Poder terminar mi carrera para poder ejercer funciones dentro de la empresa de acuerdo a mi carrera subir de cargo	1
Proyección internacional, cargos de alta gerencia.	1
Aspiro a dominar el desarrollo de software para contribuir al desarrollo y mejora continua de nuestras plataformas tecnológicas	1
Realizar un posgrado que me permita contribuir con mayor conocimiento al área a la que pertenezco. Lograr ese crecimiento profesional y seguir escalando en la empresa como hasta ahora.	1
Quiero aprender sobre tendencias de la industria para mantenernos a la vanguardia y anticipar las necesidades del mercado.	1
Seguir adquiriendo conocimiento y experiencia en el sector de apuestas para de esta manera poder continuar creciendo dentro de betplay y sus futuras filiales internacionales	1
Seguir creciendo profesionalmente, y personalmente, aspiro ser excelente en el área del conocimiento para el sido contratado	1

Aspiro a mejorar mis habilidades de resolución de problemas para abordar desafíos de manera efectiva y encontrar soluciones innovadoras	1
Mi objetivo es desarrollar habilidades de gestión de conflictos para resolver disputas de manera constructiva y mantener un ambiente laboral armonioso	1
Aspiro a perfeccionar mis habilidades de planificación estratégica para contribuir al crecimiento sostenible y a largo plazo de la empresa.	1
Siempre capacitándome para estar a la vanguardia, en cuanto a elementos de marca, conocimiento ofimáticos e ir adaptando mis conocimientos profesionales a las necesidades de la empresa, sin dejar de lado la posibilidad de explorar otras áreas que tengan la misma línea o que tengan alguna relación para desempeñar otros cargos.	1
Tener oportunidades crecer a nivel profesional dentro de la empresa, porque ya hay conocimiento sobre el negocio y la categoría	1
Busco adquirir habilidades de análisis financiero para optimizar la gestión de recursos y maximizar la rentabilidad de la empresa.	1
Teniendo en cuenta la características del producto digital, mi objetivo es crear y liderar el departamento de UX/UI enfocado en el diseño de una app global con características de usabilidad, que reflejen lo que el usuario quiere, empática y con la capacidad de posicionar la marca a nivel internacional.	1

Uno de mis objetivos específicos de carrera es seguir desarrollándome profesionalmente a través de la formación continua y la adquisición de nuevas habilidades. Me interesa participar en programas de capacitación y obtener certificaciones que me permitan aportar un mayor valor a la empresa y crecer en mi rol. Estoy interesada en especializarme en un área específica dentro de mi campo, como marketing digital o análisis de datos. Me gustaría convertirme en una experta en ese ámbito y utilizar mis conocimientos y habilidades para innovar y mejorar los procesos y resultados de la empresa.

1

Total general

88

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5.

Resultados encuesta pregunta 5

5_¿Consideras qué tu rol actual en BetPlay se alinea bien con tus fortalezas?		
Totalmente alineado	53	60%
Parcialmente alineado	35	40%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6

Resultados encuesta pregunta 6

6. ¿BetPlay ofrece suficiente capacitación para mantener tus habilidades y conocimientos actualizados?		
Suficientes y relevantes	33	38%
Suficientes pero no siempre relevantes	41	47%
Insuficientes pero relevantes	14	16%

Base:	88	100%
-------	----	------

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 7.

Resultados encuesta pregunta 7

7. Recientemente, ¿has recibido retroalimentación sobre tu desempeño por parte de tu jefe o mentor?		
Sí, constantemente	38	43%
Ocasionalmente	29	33%
Raramente	19	22%
No, nunca	2	2%
Base:	88	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8

Resultados encuesta pregunta 8

8. ¿Consideras que hay oportunidades de desarrollo profesional en BetPlay?		
Sí, constantemente	47	53%
Ocasionalmente	33	38%
Raramente	5	6%
No, nunca	3	3%
Base:	88	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 9

Resultados encuesta pregunta 9

9. ¿Te sientes valorado y reconocido por tu trabajo?		
Siempre	29	33%
A menudo	38	43%
Rara vez	19	22%
Nunca	2	2%
Base:	88	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 10*Resultados encuesta pregunta 10*

10. Teniendo en cuenta una escala del 0 a 10, siendo 0 "No tengo ningún conocimiento" y 10 "Si tengo todo el conocimiento". ¿Tienes conocimiento de los criterios que debes cumplir para ser ascendido?		
0	2	2%
1	4	5%
2	4	5%
3	4	5%
4	8	9%
5	21	24%
6	4	5%
7	4	5%
8	17	19%
9	10	11%

10	10	11%
Base:	88	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 11

Resultados encuestas pregunta 11

11. ¿Consideras que existen oportunidades claras de ascenso dentro de la empresa?		
Sí, muy claras	24	27%
Sí, en cierta medida	35	40%
No, no del todo claras	27	31%
No, no existen	2	2%
Base:	88	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12

Resultados encuesta pregunta 12

12. Teniendo en cuenta una escala del 0 a 10, siendo 0 "No hacen promoción interna" y 10 "Si hace promoción interna". ¿BetPlay hace promoción interna sobre las vacantes disponibles?		
2	2	2%
3	2	2%
4	4	5%
5	10	11%
7	16	18%

8	8	9%
9	15	17%
10	31	35%
Base:	88	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 13

Resultados encuesta pregunta 13

13. Teniendo en cuenta una escala del 0 a 10, siendo 0 "No me apoya" y 10 "Si me apoya" .¿Qué tanto lo apoya la empresa en la exploración de sus intereses y objetivos profesionales?		
2	4	5%
3	5	6%
4	5	6%
5	11	13%
6	10	11%
7	13	15%
8	16	18%
9	11	13%
10	13	15%
Base:	88	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 14

Resultados encuesta pregunta 14

1. La empresa fomenta la participación en proyectos desafiantes y de crecimiento profesional?		
Sí, siempre	17	19%
Sí, a menudo	48	55%
Rara vez	23	26%
Base:	88	100%

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 15.*Resultados pregunta abierta 15*

15_¿Qué te gustaría que se implementara dentro de BetPlay que te ayude a tu crecimiento y desarrollo profesional?

1. Valoraría que se establecieran procesos formales de evaluación de desempeño y feedback regular por parte de mis superiores. Esto me permitiría entender mis fortalezas, áreas de mejora y recibir reconocimiento por mi trabajo, contribuyendo así a mi crecimiento y motivación profesional.

1

2. Además de las habilidades técnicas, me gustaría que se diera importancia al desarrollo de habilidades blandas como la comunicación efectiva, el trabajo en equipo, la resolución de conflictos y el liderazgo. Implementar programas o talleres enfocados en estas áreas sería muy valioso para mi desarrollo integral como profesional.

Acompañamiento el proyectos de educación superior, financiamiento y/o auxilios	1
Actividades para la salud mental e inteligencia emocional, como clases de yoga, manejo del estrés, etc. No debe ser todo enfocado a capacitaciones, sino también al crecimiento personal y balance vida laboral y personal	1
Apoyo en posgrados e idiomas en instituciones de calidad	1
Estandarizar un proceso de evaluación y desempeño	1
Me encantaría tener un programa de mentoría estructurado donde pueda aprender de líderes experimentados dentro de la empresa.	1
Poder contar con un programa de mentor para seguir creciendo dentro de la empresa	1
Me gustaría que se implementara un programa de capacitación continua que abarque tanto habilidades técnicas como habilidades de liderazgo y comunicación	1
Tener una especie de plataforma, periodico, blog donde se puedan ver las vacantes y como capacitarse para los cargos	1
Apoyos y convenios con instituciones de educación superior y de formación complementaria	1
Base de datos sobre perfilamiento profesional para posibles vacantes internas.	1
Becas y/o apoyo por desempeño académico	1
Capacitación estudios	1
CAPACITACION MAS TECNICA	1
Poder tener una plataforma para aplicar a los cargos de la empresa, poder ver las cualidades que se necesitan	1

capacitaciones	3
Un mentor o mentora	1
Capacitaciones de herramientas dentro del horario laboral mas necesarias para cumplir labores profesionales	1
Capacitaciones en habilidades blandas	1
Capacitaciones y retención de talentos, hay mucha fuga de talentos	1
Sería genial contar con un programa de tutoría cruzada donde podamos aprender habilidades de diferentes áreas dentro de la empresa	1
La opcion de poder hacer cursos voluntarios Online	1
capacitar de manera relevante a todo tipo de personas ´pero con el compromiso de retener talentos	1
Me encantaría recibir retroalimentación regular sobre mi desempeño y áreas de mejora, así como sugerencias sobre cómo puedo crecer profesionalmente	1
Carreras gratuitas o pago 50 50, no solo para los rangos altos	1
Considerar el trabajo hibrido, ya que esto aumenta el desempeño de las labores, al reducir el tiempo de desplazarse aumenta el tiempo de labor	1
Convenios con universidades para poder estudiar, ya que uno como auxiliar es muy difícil y si es madre soltera no logra pagar la carrera	1
Me gustaría que se fomentara una cultura de retroalimentación abierta y constructiva donde podamos aprender unos de otros y crecer juntos como equipo	1
Sería genial tener sesiones regulares de retroalimentación y desarrollo profesional con nuestros supervisores	1
Un programa de mentoría	1

Creación de becas de estudio superior	1
Capacitación en las habilidades que se requieren para los cargos de la empresa	1
Cursos o capacitaciones certificables en sintonía con la carrera profesional y que lógicamente también permitan aplicabilidad en el cargo o área	1
Sería beneficioso tener acceso a recursos y herramientas en línea que nos ayuden a desarrollar habilidades específicas relacionadas con nuestro trabajo.	1
Un portal centralizado que publique oportunidades de trabajo interno facilitaría la búsqueda de nuevas oportunidades dentro de la empresa	1
Dar continuidad a las capacitaciones que han implementado	1
Estudios alineados al trabajo y la visión que tiene la compañía en un mediano y largo plazo	1
Evaluación constante de meritocracia para ascensos y motivadores.	1
N/A	1
Financiación de Posgrados, Diplomados o cursos académicos	1
Fomentar la innovación, Mentoría, Feedback y evaluaciones regulares	1
Apoyo económico en maestrías	1
Formación interdisciplinar en otras áreas para los interesados que quieran formarse y aprender más de otras áreas para alcanzar una integridad de conocimientos, en incluso poder solventar y apoyar a distintas áreas, aclaro; Para los que estén interesados en hacerlo.	1
Mentor o padrino dentro de la empresa	1

Me gustaría que se promoviera la participación en conferencias y eventos de la industria para ampliar nuestra red y conocimientos	1
Inglés y portugués	1
La posibilidad de apoyo económico para maestrías, diplomados	1
Sería beneficioso establecer un sistema de mentoría donde los empleados más experimentados puedan guiar a los más nuevos en su desarrollo profesional	1
Mas ayudas para poder ser procesiónes	1
mas capacitacion de alto nivel	1
Más capacitaciones, que los jefes hagan un one to one, Que tengamos claro cómo subir de puesto y que se requiere	1
Mas opciones para poder ascender	1
Mas reconocimiento, apoyo en carreras profesionales, posgrados	1
Mejor valoracion de los logros alcanzados	1
N/A	1
nada	1
Me beneficiaría tener acceso a recursos de aprendizaje en línea para complementar nuestras capacitaciones internas	1
Opciones de becas para especializaciones y maestría	1
Oportunidades para seguirme formado académicamente, ya sea con ayudas económicas para iniciar una especialización, maestría, diplomados y seguir potenciando mis conocimientos, así mismo podre aplicar lo aprendido en mis labores diarias y establecer estrategias de crecimiento empresarial.	1
Cursos o capaticaciones voluntarias de los temas que nos interesen a cada uno	1

Sería útil tener una lista clara de las cualidades y habilidades necesarias para avanzar en cada puesto dentro de BetPlay	1
Programa de mentoría	1
políticas claras para darle oportunidad a todos los empleados porque a veces se nota en pocas ocasiones favoritismo, que se haga una encuesta sobre necesidades para cada cargo y asignación de capacitaciones y herramientas para que nosotros mejoremos el desempeño y la utilidad de nuestras funciones.	1
Procesos más claros sobre los requisitos para ascensos o convocatorias internas	1
Proyecto de inversión	1
One to one mas seguido	1
Retroalimentación continua	1
que la creación de cursos como ingles, power bi, Excel entre otros sean para todo el mundo sin ser excluyentes	1
La posibilidad de tener un mentor dentro de la empresa	1
Que se de la posibilidad de crecer o ascender dentro de la empresa, porque las posibilidades son pocas y que tengan en cuenta las capacidades de las personas para los ascensos	1
Realizar retroalimentación a las personas que hacen parte de Betplay de los logros alcanzados por las diferentes áreas de la compañía y como su aporte ayudo a la consecución de dichos logros.	1
Retos	1
Sería genial estar más en foros deportivos y adicional poder tener certificaciones en Conmebol y FIFA seria super útiles para el crecimiento actual de la compañía.	1
Me gustaría que se ofrecieran sesiones de coaching individualizado para abordar áreas específicas de mejora y crecimiento	1

Siento que mi área y mis objetivos son aún una etapa experiencial a comparación con otras empresas que navegan en el mismo mercado y para esto necesitamos mas capacitación sobre el tema, cursos, diplomados pero sobre todo, conciencia empresarial de la contundencia y el significado de la experiencia del usuario a nivel digital.	1
Me gustaría que se estableciera un programa de desarrollo de liderazgo para preparar a futuros líderes dentro de la empresa	1
Sería útil establecer un sistema de seguimiento del progreso profesional que nos permita establecer metas y medir nuestro crecimiento a lo largo del tiempo	1
Tal vez cursos certificados que ayudes con el desarrollo de las habilidades que estan a la vanguardia, cosas como POWER BI etc.	1
Talleres sobre el manejo adecuado de grupos grandes para saber como descubrir las fortalezas de cada uno de los integrantes de mi equipo y de esta manera aprovechar mutuamente estas fortalezas para contribuir en un mayor crecimiento al equipo a la persona en individual y a la compañía.	1
Tener alianzas con universidades donde tengamos un descuento significativo para seguir estudiando	1
Mentoria	3
Un plan carrera debidamente estructurado.	1
Una opción para financiación de posgrado con retribución a la empresa, compensación en tiempo o de otra manera, como un compromiso de no renuncia en determinado tiempo.	1

Valoración de los años en la empresa	1
Total general	88

Anexo 4. Entrevista: Director General Online BetPlay

En el marco de la investigación sobre la retención de empleados en Betplay, se llevó a cabo una entrevista con el Director General Online de la empresa, Daniel. Con una perspectiva amplia sobre la gestión de recursos humanos y el funcionamiento general de la compañía, Daniel ofreció ideas clave sobre cómo mejorar la retención del talento en Betplay, además de proporcionar información relevante sobre el futuro del sector.

¿Cuál es su enfoque para reclutar y retener talento en un mercado altamente competitivo como el de las apuestas en línea?

El enfoque se centra en atraer talento a través de la experiencia y los beneficios ofrecidos por la empresa, como ser certificados como un Great Place to Work, una cultura laboral sana y el énfasis en el trabajo en equipo. Además, buscar retener a los empleados mediante el desarrollo personal y profesional, evidenciado por las capacitaciones semanales que se ofrecen y la implementación de un plan de carrera que brinde oportunidades de crecimiento dentro de la organización, siempre y cuando se cumplan con las habilidades y competencias necesarias. También valoramos los esfuerzos del departamento de recursos humanos en temas de bienestar, como eventos para la familia y días conmemorativos.

¿Qué estrategias han implementado para promover el desarrollo profesional y el crecimiento personal de los empleados dentro de la organización?

Hasta ahora, hemos estado trabajando en el desarrollo de un plan de carrera que busca alinear la selección de personal y los perfiles de los puestos con el propósito de la compañía, centrándonos en desarrollar las competencias necesarias para el crecimiento interno. Al tener

como propósito entretener con experiencias emocionantes, memorables e innovadoras, buscamos contratar personas cuyo ADN esté alineado con la generación de experiencias memorables y que posean una actitud positiva para integrarse al equipo de Betplay. Valorizamos la proactividad y la innovación, buscando constantemente ideas nuevas entre nuestros empleados. Además, estamos trabajando en ofrecer oportunidades de desarrollo profesional personalizado, adaptadas a las necesidades y potencial de cada empleado. También estamos implementando un sistema para clarificar los requisitos necesarios para moverse a otro cargo dentro de la organización, ya sea horizontal o verticalmente, brindando así transparencia y claridad en las oportunidades de crecimiento. Por último, estamos explorando la posibilidad de ampliar el plan de reconocimiento "Heroes" a todas las áreas de la empresa, no solo al servicio al cliente.

¿De qué manera se llevan a cabo los procesos de evaluación del rendimiento y la retroalimentación constructiva para fomentar el desarrollo personal y mejorar el desempeño del equipo?

En BetPlay Online, la gestión de evaluación del desempeño y la retroalimentación constructiva se puede abordar alineándose con las necesidades del equipo y el crecimiento individual. Esto incluye la implementación de revisiones periódicas del desempeño, donde se destaquen tanto logros como áreas de mejora.

¿Cómo manejan los procesos de sucesión y planificación de la carrera para garantizar una fuerza laboral preparada y adaptable a futuras necesidades organizativas?

Para la planificación de la sucesión y la carrera, BetPlay Online podría implementar un programa estructurado que identifique y prepare talentos internos para roles clave. Esto implica evaluar las competencias y el potencial de los empleados actuales, ofreciendo formación y experiencias relevantes para prepararlos para futuras responsabilidades. Es crucial también

garantizar que este proceso sea transparente y basado en méritos, para fomentar un ambiente de equidad y motivación entre los empleados

¿Cómo evalúa BetPlay Online el impacto de las iniciativas de mejora continua en el desarrollo profesional interno y qué beneficios ha observado como resultado de estas acciones en el departamento de Recursos Humanos?

La evaluación del impacto de las iniciativas de mejora continua en el desarrollo profesional interno en BetPlay Online puede realizarse mediante el seguimiento y análisis de indicadores clave, como el aumento en la eficiencia operativa, la satisfacción del empleado, y la retención del talento. También es importante recoger feedback directo de los empleados sobre cómo estas iniciativas han afectado su desarrollo profesional. Observar cómo estas iniciativas contribuyen al crecimiento de la empresa en términos de reputación y participación en el mercado. Los beneficios pueden incluir un equipo más comprometido y alineado con el propósito de la empresa, mejorando la calidad de las experiencias ofrecidas a los clientes.

¿Qué aspectos valoras más en un plan de desarrollo profesional en tu empresa y qué sugerencias tienes para fortalecerlos?

Desarrollar las competencias que necesita la gente, alineadas al propósito de la organización, esto es lo más importante. Después del MBA entendí todo esto, uno se debe tomar el tiempo para preguntarse cuáles son las características que necesita alguien para ser parte de Betplay y que se alinee con el propósito de la empresa. Una persona puede ser muy buena operativamente, pero si no se alinea con nuestro propósito, en especial si está de cara al cliente. Lo más importante es desarrollar las competencias y seleccionar el personal teniendo en cuenta el propósito de nuestra empresa. Las personas deben hacer match o click con el propósito

¿Cuál es tu visión sobre el futuro del sector de entretenimiento, juegos en línea y apuestas en Colombia, y cómo crees que BetPlay podría posicionarse como líder en este mercado en términos de desarrollo profesional y competitividad empresarial?

La clave aquí es brindar experiencias. El futuro del sector se centra en la creación de experiencias emocionantes y memorables. Debemos enfocarnos en ser vistos como proveedores de entretenimiento, no solo de apuestas. Esto implica desarrollar experiencias atractivas en eventos y actividades diversas. Que la gente nos vea como una forma de entretenimiento y emoción. No es lo mismo ver un partido de fútbol apostando 5mil a no apostar nada. También cambiar esa percepción de la gente de que somos una industria mala, por ende nos involucramos en eventos como Stereo Picnic, La Cordillera, el festival de parrilla y demás.

La empresa debe ampliar su alcance, atendiendo no solo a apostadores tradicionales sino a un público más amplio interesado en entretenimiento. Además, promovemos el juego responsable, ofreciendo recursos y apoyo a quienes lo necesiten. Nos vemos haciendo apuestas más divertidas y diversificadas, como quien va a ser el ganador del desafío, quién va a ser la próxima reina de belleza, quien va a ser el próximo ganador de los premios Oscar, esas cosas son las que tenemos que ir desarrollando.